# Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

**Mai – Juin – Juillet – Août 2022**

**Numéro 3**

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

La **R**evue **I**nterdisciplinaire **D**roit et **O**rganisations (RIDO) est une revue scientifique qui publie des articles originaux au croisement du droit et d'autres disciplines relevant du champ des sciences sociales, sciences économiques, politiques, de la gestion, de la géopolitique et de la philosophie.
L'ambition de cette revue généraliste est de promouvoir la recherche interdisciplinaire et transdisciplinaire sur l'organisation (entreprises…) en privilégiant le dialogue entre chercheurs, qu'ils soient issus du monde académique ou professionnel, le tout dans une perspective de complémentarité des travaux de recherche. En plaçant l'humain et les organisations au centre des préoccupations, l'objectif est d'appréhender, par une réflexion ouverte, la complexité des systèmes et leur interdépendance. Il s'agit de promouvoir la fertilisation croisée des disciplines portant sur des thèmes intéressant directement les activités humaines.

La démarche intellectuelle que promeut la Revue a pour objectif d'ouvrir le débat entre chercheurs afin de développer une pensée juridique intelligible et faire évoluer les méthodes de recherche, par une approche comparatiste, voire transversale en traitant des pratiques des organisations. Cette démarche entend enrichir les enseignements dispensés. En agrandissant une ouverture sur l'ensemble des disciplines, la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations s'attache à favoriser la coexistence et la complémentarité de la diversité des visions sur l'organisation.
Dans cet esprit, chacun des numéros favorise le partage d'idées et d'analyses critiques entre chercheurs issus de disciplines différentes, afin de permettre une hybridation des concepts ou des méthodes. La revue comporte des articles différents d'une ou plusieurs disciplines sur un objet de recherche identique (exemple : le rôle de la norme dans les organisations ; la responsabilité des dirigeants et des organisations ; l'incidence de l'activité sur l'environnement) ou une série d'articles portant chacun un regard croisé, sur des sujets différents.
Cette base de dialogue scientifique impose que les articles publiés dans la RIDO soient rigoureux conceptuellement, tout en étant accessibles aux lecteurs même non-spécialistes de chaque discipline. Pour relier savoir et expérience, la revue souhaite que la recherche envisage les incidences pratiques ou managériales des travaux menés.

La RIDO publie 3 numéros par an. Elle comprend aussi des cahiers spéciaux, sur un thème ou sujet précis, qui peuvent être suggérés soit par la revue, soit par des auteurs. Chaque article envoyé en vue de sa publication est soumis à un comité de lecture et évalué en aveugle par deux rapporteurs, au moins.

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

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

**André** Caroline, Professeur de droit, NEOMA BS, Reims, Rédactrice-en chef-adjointe, RIDO.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Dufournaud** Jean-Luc, Ancien Directeur de l'Ethique et de la Déontologie du Groupe SNCF, Médiateur de SNCF Voyageurs.

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

**Fayolle** Alain, Professeur, HDR, Entrepreneuriat, Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EM LYON Business School.

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

**Germain** Olivier, Professeur titulaire, Management et Entrepreneuriat, UQAM, Canada.

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

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

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

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

**Lethielleux** Laetitia, Maître de conférences, HDR, Gestion-Ressources humaines, URCA, Reims.

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

**Muller-Lagarde** Yvonne**,** maître de conférences, HDR, Droit privé et Sciences criminelles, Université Paris Nanterre.

.

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

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

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

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

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

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

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

# SOMMAIRE

Préface……9

**Le contrôle européen des concentrations à l'épreuve de l'économie numérique**
*Philippe Corruble*……13

**Les six mutations du secteur automobile : simple transformation, reconfiguration plus profonde, ou dangereuse disruption ?**
*Valery Michaux*……34

**Le barème Macron ou la restriction de l'imprévisibilité de l'indemnisation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse**
*Cédric Porteron*……60

**La tyrannie, Point aveugle des sciences humaines**
*Andreu Solé*……70

**Du libéralisme autoritaire qui passe par l'enseignement de la gestion**
*Jean-Luc Moriceau*……90

**La Turquie au carrefour de la géopolitique orientale**
*Christian Vallar*……102

Biographie des auteurs……...113

Note aux auteurs……...117

# Préface

Dans ce troisième numéro, la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations s'intéresse au fonctionnement des organisations dans le domaine de la fusion-acquisition et au contrôle en matière de concurrence. De plus, le fonctionnement des organisations intègre aussi l'innovation disruptive, ce qui suppose des adaptations institutionnelles au sein de celles-ci. Les mutations, notamment dans le secteur automobile, donnent à voir comment celui-ci a évolué sur plusieurs dizaines d'années. D'une manière plus réflexive, la croissance et le développement des entreprises, de même que leur évolution au niveau global, conduisent à questionner le libéralisme et le néolibéralisme afin de mieux comprendre la dimension « Entreprise-monde ».

Plus en détail, l'étude de Monsieur Philippe Corruble, nous permet de voir de manière approfondie le contrôle des concentrations des entreprises. En ce domaine, le règlement européen sur le contrôle des concentrations d'entreprises a créé un cadre structurant le Marché Unique Européen. Ce faisant, ce règlement assure une certaine sécurité juridique des opérations de fusion-acquisition, sans qu'il soit encore stabilisé dans sa mise en œuvre. En effet, les entreprises ou les organisations sont dans l'obligation de notifier les opérations franchissant des seuils de chiffre d'affaires édictés par la norme européenne. Ces entreprises ont alors dû adapter leurs stratégies d'acquisition en développant un dialogue permanent avec la Commission européenne, en amont et en aval de la notification des opérations de fusion-acquisition. Or, la multiplication des acquisitions de jeunes pousses technologiques par des entreprises puissantes, a perturbé le système de contrôle des concentrations. La Commission européenne a dû revoir les règles du jeu. Cette évolution est pertinemment mise en évidence dans cette étude : l'équilibre subtil des rapports entre les entreprises et les Autorités de contrôle est bouleversé. Toutefois, il est relevé un apport substantiel du règlement européen sur le contrôle des concentrations d'entreprises. Cette norme européenne est structurante et présente une utilité certaine dans le Marché Unique Européen lorsqu'on se place sur le plan de son analyse, mais aussi sur celui de la pratique des Autorités Nationales de Concurrence et de la Commission européenne. La problématique des seuils de chiffres d'affaires qui conduisent à des obligations de notification des opérations, rend compte du contenu du dialogue entre les entreprises, les Autorités nationales de Concurrence et la Commission. Il en ressort que la capacité d'anticipation des entreprises dépasse ce que prévoit le règlement européen, dans le cas spécifique de l'économie numérique, emprunte d'innovation disruptive.

Certes, les innovations disruptives ou de rupture ont été abordées par Christensen [1] de manière développée. La disruption entendue comme un processus global de transformation sectorielle, heurte les compétences clés et les modèles économiques des entreprises traditionnelles. L'analyse de Christensen a ouvert la voie à des approches alternatives visant à approfondir ce

[1] Christensen C. M. (1997), *The Innovator's dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* », Boston, MA, Harvard Business School Press ; Christensen C. M. & Raynor M. .E. (2003), *The Innovator's solution: Creating and Sustaining Successful Growth* », Boston, MA, Harvard Business School Press.

processus de transformation qui s'inscrit dans le temps. Toutefois, on assiste aujourd'hui à de nouvelles mutations qu'il convient de mieux appréhender. L'étude de Madame Valery Michaux présente l'originalité de s'intéresser aux innovations disruptives dans le secteur de l'automobile. Ainsi, si Christensen a approfondi l'idée de déstabilisation des compétences clés des entreprises, les théories des systèmes sociotechniques comportent un intérêt particulier. En envisageant le verrouillage institutionnel, le développement de l'innovation de façon incrémentale est abordé par Madame Michaux en montrant alors que les innovations disruptives ne peuvent être développées qu'en dehors du système. La dynamique de transition ou de déverrouillage institutionnel est envisagée à travers la perspective multiniveau. Les changements au sein de l'environnement créent des pressions et le régime sociotechnique se déstabilise. Ces tensions créent alors de nouvelles opportunités. Or, le développement des innovations disruptives situées dans les niches, bénéficient de ce champ de nouvelles opportunités. Progressivement, les innovations disruptives sont adoptées et un nouveau système sociotechnique est mis en place au sein de l'entreprise. Une telle analyse permet alors d'aborder une typologie des transitions. Cette étude présente un intérêt notable d'envisager une prospective sur l'adaptation des entreprises eu égard au développement des technologies disruptives, afin de ne pas se trouver dans une situation d'échec comme l'entreprise Kodak a connu.

Aussi, on rappelle que les salariés participent et œuvrent directement au développement de l'innovation au sein des entreprises. Celles-ci alors soumises à des normes de concurrence exponentielle, font évoluer les modes de management et conduisent à mettre en place le travail à flux tendu. Ainsi au sein des organisations, la gestion du personnel peut aboutir à la rupture de la relation entre employeur et salarié. La rupture du contrat de travail impose qu'elle soit justifiée par un motif réel et sérieux. Lorsque ce motif fait défaut, le salarié est en droit de réclamer réparation au conseil des prud'hommes. Or, la flexibilisation du travail a abouti à la mise en place d'une certaine « barémisation » de la justice.

En effet, l'une des ordonnances du 22 septembre 2017 [1] consacre le barème d'indemnisation des licenciements injustifiés ou sans cause réelle et sérieuse. Or, ce barème a été plusieurs fois contesté et a conduit à des interrogations sur la rationalisation du comportement abusif des employeurs. Pour autant, jugé conforme aux engagements internationaux de la France par la Cour de cassation, ce barème est à première vue consolidé. Il participe à la prévisibilité des sommes à verser par les entreprises lorsque celles-ci licencient abusivement les salariés.

Toutefois, il n'en demeure pas moins que le principe de la barémisation heurte certains principes du droit. Il obéit à une volonté de limiter l'imprévisibilité du montant de l'indemnisation fixée par les juges en faveur de l'employeur, non sans créer certaines inégalités entre salariés. L'étude de Monsieur Cédric Porteron consiste en une critique appuyée sur les décisions de la Cour de cassation et l'analyse des textes internationaux et européens. La critique dont le barème est l'objet est, comme le souligne Monsieur Porteron, l'occasion de réfléchir à nouveau sur l'objet de l'indemnisation d'un licenciement infondé.

[1] Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017

Or, compte tenu de la dernière décision rendue par le Comité européen des droits sociaux le 23 mars 2022, considérant à l'unanimité que le barème n'est pas conforme à la Charte sociale européenne, de nouvelles interrogations sont posées sur l'existence et l'utilité de la barémisation des licenciements abusifs.

D'une manière plus critique, le questionnement de la place de l'entreprise et celle de la singularité de la société sont posées par Monsieur Andreu Solé. L'étude de Monsieur Solé présente une grille de lecture de nombreux travaux de recherche. Elle aboutit à la critique de trois termes : « libéralisme », « capitalisme » et « néolibéralisme ». Ces termes sont en effet, associés à cette société par de nombreux chercheurs en sciences humaines. Cet article démontre que le libéralisme classique, non autoritaire, d'Adam Smith est une utopie ; que le terme « capitalisme » comprend une confusion majeure lorsqu'il est lié au marché et à l'entreprise. L'étude fait également une critique du néolibéralisme. Le « néolibéralisme » de Hayek et de Friedman, est abordé sous un angle sociétal et l'étude fait ressortir que ce néolibéralisme n'est pas du libéralisme. Ensuite, en abordant l'organisation de la société, il est mis en évidence que celle-ci est organisée par et pour les entreprises, au point de proposer la formulation de « Entreprise-Monde ». Enfin, cette analyse très argumentée met en évidence l'existence d'une certaine « tyrannie, liée à l'entreprise ».

Dans le même sens, l'étude de Monsieur Jean-Luc Moriceau présente une grille de lecture plus particulière en s'attachant au commentaire de l'ouvrage de Monsieur Grégoire Chamayou (*La Société ingouvernable).*
D'abord, le livre de Monsieur Grégoire Chamayou, philosophe, et chercheur à l'institut Max-Planck à Berlin a été publié en 2018 : *La société ingouvernable, une généalogie du libéralisme utilitaire* [1]. Le livre se présente comme une généalogie foucaldienne du libéralisme autoritaire. Monsieur Chamayou étudie la crise de la gouvernabilité de la société en mettant en évidence les dérives autoritaires du néolibéralisme. L'auteur le présente comme *« un travail préparatoire, une enquête historico-philosophique sur certaines pensées centrales de la pensée économique et managériale dominante* » [2]. L'ouvrage comporte plusieurs axes : la restauration de la discipline salariale au sein des entreprises dans les années 1970 et le nouvel art de gouverner ; le rapport entre les actionnaires et les dirigeants et la révolution managériale ; le rejet du capitalisme et la réaction des entreprises ; le management des salariés et des parties prenantes externes contestataires de l'entreprise ; les nouvelles régulations sociales et environnementales et la mise en échec des projets de régulation ; la crise de la démocratie-providence et l'Etat ingouvernable.

L'étude de Monsieur Moriceau constitue une grille de lecture pertinente de l'ouvrage de Monsieur Chamayou. D'après Monsieur Moriceau, cet ouvrage montre « la manœuvre » notamment dans le dialogue entre les parties-prenantes des organisations. Les conséquences du libéralisme autoritaire agissent bien au-delà de la sphère économique : elles impriment les subjectivités et les formes de vie ; elles accroissent notamment les inégalités et iniquités. L'intérêt de l'étude de Monsieur Moriceau réside dans le fait de présenter des questionnements

[1] Chamayou G. (2018), *La société ingouvernable- Une généalogie du libéralisme autoritaire,* Editions La Fabrique
[2] Chamayou G. (2018), *La société ingouvernable- Une généalogie du libéralisme autoritaire,* op.cit, p. 11

sur l'évolution de la société, sa normativité et les dérives humaines à travers le développement de l'ultra-libéralisme. Celui-ci ne constitue pas seulement un discours. « Il s'agence en dispositif, articulant les énoncés à des institutions, des théories, des outils, des pratiques ». Les théories économiques deviennent performatives et conduisent à l'adoption de modèles. Ce sont ces modèles qui interrogent les chercheurs et les praticiens.

Sur un plan plus géopolitique, l'étude de Monsieur le Doyen Christian Vallar met en évidence les différentes relations que certains Etats entretiennent avec les autres créant des zones de conflit, mais aussi des relations étroites. L'exemple de la Turquie est alors traité de manière habile en s'appuyant sur une actualité riche. Les rapprochements mais aussi les conflits, montrent une quête substantielle du développement de l'économie des hydrocarbures, de même qu'une volonté d'extension de la Turquie. Ainsi, le néo-ottomanisme ou la nostalgie impériale conduit le président Erdogan à étendre ses partenariats avec l'Azerbaïdjan, ce qui permet de mettre en place de nouvelles règles d'acheminement du pétrole et du gaz. La volonté d'extension en Afrique du Nord est par ailleurs confortée par une politique médiatique stratégique : le soft power culturel turc montre une forme de souhait hégémonique. Ces constats ne sont pas sans incidence sur l'actuel conflit entre l'Ukraine et la Russie.

**Philippe CORRUBLE**

Professeur de Droit, HDR
EM Normandie

# Le contrôle européen des concentrations à l'épreuve de l'économie numérique

## Résumé :

Le règlement européen sur le contrôle des concentrations d'entreprises a créé un cadre structurant le Marché Unique Européen et assuré la sécurité juridique des opérations de fusion-acquisition. Contraintes de notifier les opérations franchissant les seuils européens de chiffre d'affaires, les entreprises ont adapté leurs stratégies d'acquisition en anticipant l'application du règlement dans un dialogue permanent avec la Commission, en amont et en aval de la notification. La multiplication des acquisitions – hors-champ d'application du règlement - de jeunes pousses technologiques par des entreprises puissantes, a amené la Commission à revoir les règles du jeu, bouleversant l'équilibre subtil des rapports entre les entreprises et les Autorités de contrôle.

**Mots clés :** Contrôle des concentrations – Commission européenne – Seuils – Notification – Killer Acquisitions

# European control of business concentrations to the test of digital economy

## Abstract:

The European regulation on the control of business concentrations has created a framework structuring the Single European Market and has ensured the legal security of merger and acquisition operations. As companies are obliged to notify transactions that exceed the European turnover thresholds, they have adapted their acquisition strategies by anticipating the application of the regulation in an ongoing dialogue with the Commission, both before and after notification. The increasing number of acquisitions - outside the scope of the regulation - of technology start-ups by powerful companies has led the Commission to review the rules of the game, upsetting the subtle balance of relations between companies and the regulatory authorities.

**Keywords**: Control of mergers and Acquisitions- European Commission- Thresholds- Notification- Killer Acquisitions

## Introduction

Marqueur d'une intégration avancée des Economies des Etats membres de l'Union Européenne (UE) et d'une volonté politique européenne, le contrôle européen des fusions-acquisitions d'entreprises contribue à structurer le Marché unique européen. Le règlement sur les concentrations d'entreprises (ci-après le règlement)[1] donne compétence – situation unique au monde - à une autorité supranationale, la Commission européenne, pour autoriser les opérations de fusions-acquisitions franchissant les seuils européens. Ses décisions ont un effet contraignant dans l'ensemble de l'UE et les 3 Etats de l'Espace Economique Européen.[2] Ce transfert de souveraineté dans un domaine sensible est intervenu[3] au terme de longues années de discussions au Conseil, qui réunissait alors douze Etats ne partageant pas nécessairement la même philosophie en la matière. Ils ont donc veillé à être étroitement associés au processus de décision mis en œuvre par la Commission, comme à préserver leur propre compétence en appliquant leur droit national dans certains dossiers les concernant spécifiquement. Les entreprises, en particulier les plus grandes et parmi elles, les plus internationalisées, étaient favorables au texte. En effet, le règlement leur permet de notifier les opérations franchissant les seuils à une seule autorité en Europe. La décision de la Commission, positive ou négative, revêt un caractère obligatoire : aucune autorité étatique n'est susceptible de la remettre en cause. Enfin, les délais d'examen intègrent les contraintes de temps des entreprises dans ces opération sensibles, avec une procédure de vingt-cinq jours ouvrables pour les dossiers les plus simples.

Plus de trente ans après le début de la mise en œuvre du règlement, le constat s'impose d'une large application. Près de 8 500 projets de concentration ont été adressés à la Commission, avec une moyenne annuelle comprise entre 300 et 400 dossiers ces dernières années. Par contraste, le nombre d'interdictions prononcées par la Commission pourrait surprendre : seulement 31 opérations ont été interdites. Un observateur peu averti pourrait mettre en doute l'utilité du règlement, dénoncer son formalisme inutile et coûteux, voire accuser la Commission de laxisme. Cette vision simpliste ne saurait prospérer. L'étude des statistiques publiées par la Commission [4] révèle un subtil équilibre entre liberté des entreprises dans leur stratégie de croissance externe, intérêt des Etats et exigences du Droit européen de la concurrence. Entreprises et Autorités se sont progressivement appropriées un règlement complexe, amendé à diverses reprises, organisant un trilogue entre entreprises, Etats et Commission. Il en est résulté un cadre réglementaire homogène et prévisible, garantissant la sécurité juridique des opérations de fusion-acquisition dans l'EEE. Le présent article examine, à la lumière des

[1] Règlement (CE) n° 139/2004 du Conseil du 20 janvier 2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises.

[2] L'Espace économique européen **(**EEE**)** regroupe l'ensemble des pays européens dans lesquels les dispositions de l'Union européenne (UE) en matière de marché intérieur sont applicables, soit les 27 Etats membres de l'UE + la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein.

[3] Règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil, du 21 décembre 1989, relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises, entré en vigueur le 21 septembre 1990

[4] Merger cases statistics: https://ec.europa.eu. L'étude est basée sur les statistiques couvrant la période du 21 septembre 1990 au 30 avril 2022.

statistiques publiées par la Commission, les interactions entre entreprises, Autorités Nationales de Concurrence (ANC) et Commission dans son application.

Le règlement organise tout d'abord la distribution des rôles entre les ANC qui appliquent leur droit national et la Commission, qui applique le règlement, ce qui n'est pas sans comporter d'enjeux pour les entreprises concernées (1). L'activation des dispositifs de renvois entre ANC et Commission permet de mesurer comment entreprises, Etats et Commission ont pu influer sur la désignation des autorités de contrôle (2). L'examen des statistiques révèle aussi le caractère structurant du règlement et une anticipation stratégique des entreprises de leurs rapports avec la Commission (3). Récemment, ce jeu a été ébranlé : les acquisitions de start-ups à fort potentiel, en particulier l'intervention de *« killer-acquisitions* », ont perturbé l'ordonnancement du cadre réglementaire. Ces opérations ne franchissant en général pas les seuils en chiffre d'affaires rendant la notification obligatoire, certains Etats ont amendé leur droit national pour pouvoir les contrôler (4). Face à ce phénomène, la Commission a renoncé à réviser le règlement. Se contentant de modifier son interprétation, elle entend désormais contrôler les acquisitions des jeunes pousses technologiques par renvoi d'un Etat membre, même lorsque les seuils de l'ANC de cet Etat ne sont pas franchis. Ce changement apparemment modeste met en péril la sécurité juridique de certaines opérations de concentration, tout comme l'équilibre des rapports entre les entreprises, les ANC et la Commission européenne (5).

## 1. La distribution des rôles entre les Autorités Nationales de Concurrence et la Commission européenne

Pour les entreprises comme pour leurs conseils, la question de savoir qui, entre la Commission ou une (ou des) ANC, instruira le dossier puis décidera du sort d'un projet de concentration, revêt une grande importance pratique. La notification d'une concentration est d'autant plus complexe qu'elle implique l'intervention de plusieurs autorités de concurrence, dans différents Etats.

Ces cas de multi-notifications posent des problèmes, bien connus des spécialistes (Zivy, 2013) : aux risques d'analyses divergentes, voire de décisions contradictoires prises par diverses Autorités, s'ajoutent les problèmes des délais différents, des langues de travail et bien sûr des spécificités de certaines règles nationales. Il n'est pas rare de devoir notifier une opération internationale devant plus d'une dizaine d'autorités dans le monde (1.1.).

Le règlement - c'est son mérite principal et sa singularité - permet en principe d'échapper à cette difficulté en accédant à un guichet unique, supranational, dès lors que les seuils européens qu'il contient sont franchis. A défaut, l'opération sera examinée par une ou des ANC dont les seuils nationaux seraient atteints, ou exécutée licitement sans contrôle lorsqu'aucun seuil national n'est franchi (1.2.).

### 1.1. Les seuils et l'affectation des opérations de contrôle aux Autorités de concurrence

Le règlement contient des seuils, dont le franchissement déclenche une notification obligatoire à la Commission, sauf dans l'hypothèse de renvoi vers une ANC, lorsque les conditions en sont réunies.

#### *1.1.1. Les seuils du règlement et la désignation de l'autorité compétente*

Les seuils du règlement-concentration sont exprimés en CA mondial et européen des entreprises concernées.[1] Ce choix de seuils en CA et non en part de marché, n'est pas sans inconvénient, puisqu'il oblige à notifier des opérations dont l'impact sur la concurrence peut être limité. Il a cependant un mérite pratique : le franchissement est facile à vérifier, ce qui est un facteur de sécurité juridique. Initialement, les seuils ont été fixés respectivement à :

- 5 milliards d'Euros de CA mondial pour l'ensemble des parties ;
- Et au minimum 250 millions d'Euros réalisés individuellement par deux entreprises dans l'Espace économique européen.

Cependant, quand les entreprises réalisant plus des deux tiers de leur CA européen à l'intérieur d'un seul et même Etat membre, l'opération relève de l'ANC (et du droit) de cet Etat.

Doté d'un seuil mondial élevé, le règlement vise les opérations les plus importantes. Le seuil européen, qui légitime l'intervention de l'Autorité européenne, doit également être franchi. L'écart entre le seuil mondial et le seuil européen ouvre la possibilité d'une intervention de la Commission, dès que les entreprises (quelle que soit leur nationalité) exercent chacune au minimum un vingtième de leur activité dans l'EEE. Le règlement constitue donc une affirmation voilée de souveraineté de l'UE : la Commission peut intervenir dans les concentrations d'entreprises d'origine extra-européenne.

Très tôt, le désavantage subi par les entreprises dont la taille ne leur permettait pas de bénéficier du guichet unique européen a été mis en évidence : elles étaient exposées aux contraintes de multiples notifications dans l'EEE. Cette situation était d'autant plus pénalisante que ces entreprises devaient supporter des coûts de transaction inversement proportionnels à leurs moyens. Aussi dès 1997, des « petits seuils » ou « seuils complémentaires » [2] furent ajoutés aux seuils initiaux, pour ouvrir plus largement l'accès au guichet unique européen. L'efficacité de

[1] Règlement concentrations, art 1.2 a) et b).

[2] Article 1.3. : Une concentration qui n'atteint pas les seuils fixés au paragraphe 2 est de dimension communautaire lorsque: a) le chiffre d'affaires total réalisé sur le plan mondial par l'ensemble des entreprises concernées représente un montant supérieur à 2,5 milliards d'euros; b) dans chacun d'au moins trois États membres, le chiffre d'affaires total réalisé par toutes les entreprises concernées est supérieur à 100 millions d'euros; c) dans chacun d'au moins trois États membres inclus aux fins du point b), le chiffre d'affaires total réalisé individuellement par au moins deux des entreprises concernées est supérieur à 25 millions d'euros) ; et d) le chiffre d'affaires total réalisé individuellement dans la Communauté par au moins deux des entreprises concernées représente un montant supérieur à 100 millions d'euros, à moins que chacune des entreprises concernées réalise plus des deux tiers de son chiffre d'affaires total dans la Communauté à l'intérieur d'un seul et même État membre.

ce dispositif a été discutée : elle a permis à certains dossiers de bénéficier du guichet unique, mais a pu provoquer la notification à la Commission de dossiers qui n'auraient en réalité pas impliqué de multi-notifications dans l'UE. Or, malgré ce changement, des cas de multi-notifications ont persisté dans l'EEE (Zivy, 2013).

La principale explication de ce phénomène tient au fait qu'au moment de l'adoption du règlement, seulement 3 ANC existaient en Europe, contre 14 en 2000 et 27 aujourd'hui dans l'EEE. Le risque de multinotification intra-européenne en a été de facto multiplié, justifiant une réforme plus ambitieuse, adoptée en 2004.

#### *1.1.2. Les renvois : première approche*

Les Etats membres peuvent demander le renvoi d'un dossier vers la Commission (renvoi ascendant), ce qui s'est peu produit jusqu'à présent. La réforme du règlement en 2004 a autorisé le renvoi à la Commission d'une opération, à l'initiative des entreprises, avant la phase de notification, lorsque celle-ci impliquerait de notifier devant au moins 3 ANC de l'EEE.[1] Cette procédure a connu un réel succès.

Par ailleurs, même si la Commission est compétente par franchissement des seuils européens, le règlement prévoit des mécanismes de renvoi descendant (partiel ou en totalité) vers une ANC, quand les caractéristiques de certains marchés locaux ou nationaux justifient l'intervention d'une ANC plus à même de les traiter. A l'instar des renvois ascendants, ils sont susceptibles d'intervenir :

- Soit à la demande des entreprises concernées, avant la notification ;
- Soit en cours de procédure, à l'initiative des Etats.

### 1.2. Les enjeux associés à la désignation des Autorités de contrôle

L'affectation d'une opération à telle ANC ou à la Commission européenne, par le jeu des effets de seuil ou des renvois possibles en application du règlement, n'est pas indifférent. Les ANC exercent leur autorité dans un contexte de proximité et certains Etats autorisent le pouvoir politique à infléchir la décision de l'ANC, pour des motifs d'intérêt général.

#### *1.2.1. Le contrôle exercé par les Autorités Nationales de Concurrence*

La compétence d'une ANC impliquera une attention particulière aux incidences de l'opération de concentration sur un marché national ou local, avec une expertise renforcée.

La compétence d'une ANC génère en outre l'application des règles du droit national de la concurrence. Si le rapprochement des législations et des pratiques administratives constitue une réalité dans l'UE, il demeure que certaines ANC peuvent manifester une sensibilité plus aigüe en présence d'un dossier intéressant une problématique locale ou transfrontalière, ou intéressant une entreprise nationale. Par exemple, en cas de risque de déplacement du centre de gravité d'une entreprise vers un groupe étranger, ou encore dans la perspective d'un changement dans

[1] Règlement concentration, art 4(5)

la gestion impliquant de possibles licenciements ou le recours à des fournisseurs ou sous-traitants étrangers dans une filière sensible.

Les moyens budgétaires alloués aux ANC par les Etats, très variables, constituent également un élément pouvant exercer une influence indirecte sur la qualification des équipes et la disponibilité pour le traitement d'un dossier.

De plus, les réseaux d'une grande entreprise sont des facteurs susceptibles d'exercer une influence, particulièrement lorsque la décision est prise par l'ANC de son Etat d'origine. Ce facteur n'est pas facilement mesurable, mais la proximité avec l'Administration, l'arrière-plan culturel et social d'un dossier sont moins susceptibles de jouer lorsque la décision est confiée à des équipes plurinationales, comme c'est le cas dans les dossiers traités à Bruxelles. Le refus opposé par la Commission à une demande de renvoi, même justifié par des raisons techniques, a pu parfois s'expliquer aussi par la crainte d'une certaine proximité entre dirigeants d'une grande entreprise nationale et haute fonction publique d'Etat, ou sphère politique.[1] Par exemple, on peut citer les affaires impliquant des entreprises publiques ou ayant l'Etat comme client sur certains marchés, ou des activités caractérisées par un ancrage culturel fort.

#### *1.2.2. Interventions politiques dans l'intérêt général*

Il existe en matière de contrôle des concentrations une particularité dans la législation de plusieurs Etats membres. Ainsi, aux termes de l'article L 430-7-1 du Code de commerce, le Ministre de l'Economie peut évoquer une affaire de concentration et statuer sur cette opération « pour des motifs d'intérêt général autres que le maintien de la concurrence, et, le cas échéant, compensant l'atteinte portée à cette dernière par l'opération. » A cette occasion, le Ministre pourra prendre en considération des motifs variés tels que le développement industriel, la compétitivité des entreprises, la création ou le maintien de l'emploi. En réalité, la rédaction ouverte du Code de commerce accorde une grande marge d'appréciation au pouvoir politique. On a pu le voir en juin 2018, quand le Ministre de l'Economie décida d'autoriser l'acquisition de sociétés du groupe Agripole malgré la décision de l'Autorité de la concurrence d'imposer des conditions à cette opération [2].

La réglementation allemande[3] prévoit également la possibilité pour le Ministre de l'Economie d'intervenir, cependant dans un cadre plus strict. Il peut autoriser une opération qui a été interdite par l'Office Fédéral des Cartels. Mais contrairement à son homologue français dans l'exemple ci-dessus, le Ministre allemand ne peut accorder une autorisation simple à une opération qui aurait été autorisée sous condition. Plutôt qu'un pouvoir d'évocation, il s'agit d'une intervention qui ne peut être déclenchée qu'à la sollicitation d'une des entreprises parties à l'opération. On mesure bien, avec cette différence d'approche, les deux sensibilités qui opposent la France et l'Allemagne dans le traitement public des affaires des entreprises. A une

[1] Décision de la Commisison du 23/07/2003 de refus de renvoi de l'affaire n° COMP/M. 2978 Lagardere / Natexis / VUP aux autorités nationales compétentes de la France, en vertu de l'article 9 du règlement (CEE) n° 4064/89du Conseil.
Également : « Lagardère joue à quitte ou double », Nathalie Silbert, Les Echos, 28 novembre 2003
[2] Communiqué du Ministère de l'Economie et des Finances, Paris, le 19 juillet 2018 N° 602
[3] Loi fédérale contre les restrictions de concurrences (GWB) § 42.

tradition étatique s'oppose une conception libérale de l'Economie, où l'intervention publique doit demeurer exceptionnelle.

Pareilles interventions du pouvoir politique, au demeurant très rares y compris en France, sont impossibles dans les dossiers gérés par la Commission en application du règlement. Certes, la décision est prise formellement par le Collège des Commissaires, mais sur proposition du Commissaire chargé de la concurrence et dans les faits, celle-ci est systématiquement suivie. De plus, un recours contre la décision de la Commission relèverait exclusivement de la Cour de justice de l'Union européenne et ne pourrait être fondé que sur un moyen tiré de la violation du droit européen. De même, aucune autorité administrative ou politique d'un Etat ne saurait remettre en cause la décision adoptée par la Commission, en application du principe de primauté du droit européen. Cette sécurité juridique constitue une garantie d'une exceptionnelle portée géographique pour les entreprises concernées.

## 2. L'activation des dispositifs de renvoi par les entreprises et les Etats

Les Etats et les entreprises peuvent demander un renvoi ascendant (vers la Commission) (2.2.) ou descendant (vers une ANC) (2.1.) selon des procédures prévues au règlement. L'analyse des statistiques[1] sur l'activation de de ces dispositifs se révèle très instructive sur les relations entre les entreprises et les régulateurs européens et nationaux.

### 2.1. Renvois descendants vers les Autorités Nationales de Concurrence

Les renvois descendants d'un dossier de concentration franchissant les seuils européens ont lieu, on l'a vu, soit à l'initiative des entreprises concernées avant la notification, soit à la demande des Etats, au cours de l'examen du dossier à Bruxelles.

#### *2.1.1. A l'initiative des entreprises*

Les requêtes à l'initiative des entreprises, en amont de la notification, sont nettement plus nombreuses (207 demandes) que celles en provenance des Etats (130 demandes), ce qui atteste de leur réactivité. Ces nombreuses requêtes confirment que la désignation de l'Autorité en charge du dossier ne leur est pas du tout indifférente. De plus, la possibilité d'effectuer ce renvoi avant que la procédure ait démarré à Bruxelles constitue une opportunité bien plus intéressante que de risquer un renvoi en cours de procédure, déclenchant une rupture de traitement du dossier.

On peut aussi observer que les entreprises, via l'article 4(4) du règlement, ont très majoritairement demandé et obtenu le renvoi complet du dossier vers une ANC (dans 181 dossiers) et un renvoi partiel, plus complexe à gérer par définition et moins intéressant pour elles, dans seulement 19 dossiers.

[1] https://ec.europa.eu Merger case statistics

#### *2.1.2. A l'initiative des Etats*

Par comparaison, 130 demandes de renvoi ont été émises par les Etats au titre de l'article 9 du règlement. On observe une distribution très différente : 47 renvois partiels sont intervenus et 52 renvois complets. Cette différence constitue une illustration très intéressante des jeux entre entreprises, Commission et ANC des Etats. Alors que les entreprises cherchent avant tout l'interlocuteur unique le plus favorable à leur intérêt avant le début de la procédure, les Etats cherchent à obtenir l'application de leur droit national, fut-ce sur une partie seulement du dossier, avec moins d'égards pour la complexité de traitement qui en résulte pour les entreprises parties à l'opération.

La Commission n'est pas tenue d'accepter les demandes de renvoi, qu'elles proviennent des entreprises via l'article 4(4) ou des Etats via l'article 9 du règlement, lorsqu'elle s'estime mieux placée pour traiter le dossier. On observe qu'elle oppose très rarement un tel refus : 1 seule fois sur 207 demandes des entreprises et 15 fois pour les 130 demandes en provenance des Etats. On peut en déduire que ces demandes sont très largement justifiées par les caractéristiques spécifiques des marchés nationaux ou locaux concernés et que la Commission travaille en confiance avec les ANC.

### 2.2. Renvois ascendants vers la Commission

Les Etats et, depuis 2004, les entreprises, peuvent solliciter un renvoi ascendant, lorsque les seuils européens ne sont pas franchis. L'analyse des statistiques révèle là également des informations intéressantes.

#### *2.2.1. A l'initiative des entreprises*

Ce sont les renvois ascendants à l'initiative des entreprises, via l'article 4(5) du règlement, qui sont de loin les plus nombreux, avec 415 requêtes en ce sens. Ils concernent nécessairement des opérations qui ne franchissent pas les seuils du règlement européen : la seule condition est que les entreprises soient contraintes de notifier leur opération à au moins 3 ANC, en raison du franchissement des seuils nationaux de ces Etats.

Les entreprises y ont régulièrement recours depuis 2004, année au cours de laquelle cette possibilité a été introduite, afin précisément d'éviter le traitement de la même opération par différentes ANC. Avec une vingtaine de demandes annuelles, la recherche du guichet unique européen par les entreprises, malgré l'absence de franchissement des grands comme des petits seuils du règlement par l'opération, se trouve ainsi largement confirmée.

Comme pour le renvoi descendant, les entreprises sont tenues d'effectuer cette demande de renvoi avant la notification vers une ANC, ce qui correspond à leur intérêt pour les raisons évoquées plus haut.

Il y a lieu de noter que dans cette hypothèse, la Commission doit accepter le renvoi et appliquer le règlement, sauf si l'ANC d'un Etat (au moins) manifeste son désaccord. Manifestement, les Etats ont joué le jeu puisque seulement 7 demandes de renvoi ont été bloquées par l'opposition d'un d'entre eux. A l'arrivée, 97% des demandes de renvoi ascendant des entreprises via

l'article 4(5) ont donné lieu à l'exercice effectif de son pouvoir d'appréciation par la seule Commission.

#### *2.2.2. A l'initiative des Etats*

Le renvoi vers la Commission au moyen de l'article 22 est un mécanisme déclenché par les Etats et non par les entreprises. Ce dispositif a été appelé « clause hollandaise » lors des négociations du Règlement. En effet, les Pays-Bas ne disposaient pas, à ce moment, d'un texte autorisant le contrôle national des concentrations. Avec ce dispositif, il s'agissait initialement de combler un vide : un Etat membre non doté d'une réglementation nationale de contrôle des concentrations pouvait désormais solliciter l'examen, par la Commission, d'un dossier de concentration, dès lors que l'opération, bien que ne franchissant pas les seuils du droit européen, menaçait d'affecter la concurrence sur son territoire.

Le contexte a par la suite considérablement évolué, l'ensemble des Etats membres s'étant dotés de dispositifs de contrôle des concentrations, à l'exception du Luxembourg. Malgré cette généralisation des règlementations nationales, la Commission a continué à recevoir des demandes de renvois en provenance des ANC, lorsque celles-ci estimaient que la Commission était mieux placée pour traiter le dossier.

Avec 43 utilisations de la procédure de l'article 22 du règlement en un peu plus de trente ans, on se situe cependant à un niveau très faible, ce qui est aisément explicable. D'une part, les Etats ont naturellement tendance à solliciter des renvois descendants. D'autre part, avec la généralisation du contrôle de la concentration dans les Etats membres, la Commission a jusqu'à une date récente, par une interprétation de l'article 22, souhaité limiter la possibilité de renvois ascendants aux seuls dossiers pour lesquels l'Etat a compétence en application des seuils définis dans sa propre règlementation.

## 3. Le dialogue entre les entreprises, les Autorités Nationales de Concurrence et la Commission européenne en matière de concentration

Les données publiées par la Commission renseignent sur l'interaction entre l'Administration européenne, les ANC et les entreprises au cours des différentes phases de traitement des opérations notifiées (3.1.). Ces statistiques doivent aussi être regardées en creux : elles peuvent ne pas révéler certaines pratiques aussi bien de la part de la Commission que des entreprises (3.2.).

Du 21 septembre 1990 au 30 avril 2022, 8 480 notifications de concentration ont été effectuées en application du règlement. En moyenne sur les dix dernières années, on relève entre 300 et 400 notifications à la Commission. Ces données attestent d'une application très fréquente du règlement. L'augmentation sensible du nombre annuel de dossiers s'explique à la fois par les réformes de 1997 et 2004, évoquées ci-dessus et par les élargissements de l'UE à de nouveaux Etats, alors que les seuils en CA n'ont pas été révisés.

### 3.1. Opérations simples donnant lieu à autorisation « rapide » de la Commission

Sur ces 8 480 opérations, pas moins de 7 549 soit 89%, ont été autorisées sans condition au terme de la phase I d'examen, d'une durée d'au maximum 25 jours ouvrables en principe. L'obligation de notifier peut sembler lourde aux entreprises concernées, mais elle est récompensée par l'effet distributif du règlement : l'opération est autorisée globalement dans les 27 Etats membres et ceux de l'EEE. Les Etats ne peuvent ajouter aucune condition supplémentaire à l'opération au titre de leur droit national de la concurrence.

Parmi ces opérations, 4 373 ont bénéficié d'une procédure dite simplifiée, accessible pour les opérations qui, bien que franchissant les seuils en CA, ne soulèvent aucun problème de concurrence. Il s'agit, par exemple, de dossiers dans lesquels les parties n'exercent pas, ou seulement dans une proportion faible, d'activités sur les mêmes marchés, en amont ou en aval de leurs marchés respectifs.

Les statistiques semblent donc indiquer que la Commission échappe à la critique de « faux négatifs »[1] ou d'une approche abusivement interventionniste sur les dossiers. Il n'en est pas nécessairement de même quant à l'impératif de célérité. En effet, la pratique a généralisé le recours aux pré-notifications, soit la consultation officieuse des services de la Commission, en amont d'une opération, par les entreprises concernées et leurs conseils. Ces échanges permettent d'identifier en amont de la notification les points à clarifier : marchés pertinents, calcul des parts de marché, identification des concurrents actuels et potentiels etc. S'ils sont très utiles en pratique, aucune condition de temps n'intervient à ce stade, le calendrier d'examen ne démarrant que lorsque la notification est effective. Il en résulte que plusieurs semaines ou mois peuvent s'écouler sans que les statistiques officielles ne le révèlent.

Par ailleurs, la Commission maîtrise le déclenchement et même la suspension du chronomètre tout au long de la procédure, par exemple en arrêtant la montre lorsqu'une information requise dans le formulaire de notification est incomplètement produite, selon son appréciation.

### 3.2. L'intervention de la Commission dans les dossiers soulevant des problèmes de concurrence

Dans les dossiers soulevant de réels problèmes de concurrence, la Commission peut exiger que les entreprises proposent des modifications au projet de départ ou interdire l'opération.

#### *3.2.1. Les rares cas d'interdiction ou d'abandon*

Même si ce sont les décisions les plus commentées, comme lors de l'interdiction de l'acquisition d'Alstom par Siemens en février 2019 [2], la Commission interdit très peu d'opérations : 31 interdictions au total, soit 1 en moyenne par an sur la période d'application

[1] On désigne par cette expression l'interdiction (à tort) d'opérations qui ne génèrent pas de réelle atteinte à la concurrence.
[2] Décision Commission, 6 février 2019, M. 8677 Alstom/Siemens

du règlement. Néanmoins, ce constat ne saurait à lui seul mettre en doute la justification du règlement, qui constitue un instrument produisant un effet de dissuasion sur les opérations incompatibles avec le maintien d'une concurrence suffisante sur les marchés concernés.

On le constate avec l'abandon, par les entreprises, en cours de procédure, de 232 opérations notifiées. Ce nombre est en soi peu élevé au regard du nombre de cas notifiés (8 480), mais il représente malgré tout presque 8 fois le nombre des interdictions prononcées. Il est en outre hautement probable que la plupart de ces opérations auraient fait l'objet d'une interdiction ou, a minima, d'une forte intervention.

En regardant plus en détail, on constate que 180 abandons sur 232 sont intervenus au cours de la phase I. Les entreprises concernées ont donc fait le choix de retirer le projet avant la phase II d'approfondissement du dossier, ce qui peut laisser à penser que l'atteinte à la concurrence était difficilement contestable. Une autre explication est possible pour certaines de ces opérations : le temps nécessaire à un examen de phase II étant nettement plus long, des entreprises ont pu renoncer à un projet exigeant une autorisation rapide, alors qu'elles n'étaient pas en mesure de proposer à temps à la Commission des engagements susceptibles d'infléchir son appréciation.

Sans doute ont-elles pris une décision sage, puisque les statistiques nous révèlent que sur les 289 opérations ayant donné lieu à l'ouverture de la phase II, 52 ont été abandonnées avant la fin de la procédure. Au total, le règlement aura donc provoqué, directement ou indirectement, l'arrêt (par abandon ou interdiction) de 263 opérations, soit entre 7 et 8 projets de rapprochement d'entreprises chaque année.

Enfin, les statistiques ne peuvent rendre compte d'un phénomène majeur : les entreprises ont désormais intégré, en amont, l'obstacle règlementaire opposé par le droit de l'Union aux projets de fusions-acquisitions destructrices de concurrence. Si peu d'opérations sont interdites, c'est tout simplement que les entreprises renoncent à leurs projets de rapprochement en amont de la notification. Les conseils des entreprises contribuent à ce phénomène, leur expertise les amenant à inciter leurs clients à abandonner un projet risqué, éventuellement au terme d'une phase informelle de pré-notification concluant à la probabilité d'une interdiction. Ces renoncements n'apparaissent nulle part. Par définition, les effets de la dissuasion sont invisibles.

#### *3.2.2. Les décisions d'autorisation conditionnées par des engagements*

485 notifications de concentrations ont donné lieu à une décision d'autorisation conditionnelle. Dans ces nombreux cas, les Parties n'auront donc pu mettre en œuvre leur projet qu'après l'avoir modifié plus ou moins substantiellement, pour obtenir une autorisation. Cette statistique démontre, s'il en était besoin, l'existence d'un espace de négociation entre les entreprises et la Commission européenne.

En effet, c'est aux entreprises de présenter, dans les délais requis, les engagements susceptibles de lever les doutes de la Commission sur le maintien d'une concurrence suffisante au terme de l'opération. C'est encore aux entreprises et à leurs conseils d'identifier les points de difficulté et surtout, les remèdes appropriés pour rétablir la concurrence, sans faire perdre son intérêt économique à l'opération.

En pratique, la négociation de ces engagements implique des échanges intenses entre les services de la Commission, les entreprises et leurs conseils. Le règlement prévoit donc un allongement des délais dans lesquels la Commission doit se prononcer (+ 10 jours ouvrables en phase I et + 25 jours ouvrables en phase II).

L'examen des statistiques révèle une réelle dynamique des entreprises, puisque sur les 485 décisions d'autorisation conditionnelle, 340 ont été adoptées au terme de la phase 1 ; soit dans un délai en principe contenu à 35 jours ouvrables, ce qui, compte tenu des observations ci-dessus, appelle quelques remarques.

Ce délai bref peut contraindre les entreprises à proposer des engagements substantiels, voire au-delà de ce que l'examen approfondi de la phase II aurait in fine requis, pour que la Commission autorise l'opération en phase I. Il s'agit alors d'un choix stratégique pour les Parties :

- Soit, céder davantage – voire accorder une concession majeure au regard du périmètre du projet initial - pour obtenir rapidement une autorisation [1]. Il semble que tel fut le cas, par exemple, dans l'acquisition d'Universal par la Groupe Vivendi, autorisée sous condition en phase I, au prix d'un ensemble d'engagements significatifs tels que la cession de B Sky B et un droit d'accès au catalogue des studios Universal pour les concurrents de Canal Plus ;

- Soit, tenter de conserver un périmètre d'acquisition plus important, si elles pensent pouvoir lever les doutes de la Commission au terme d'un examen approfondi, au cours de la procédure de phase II.

Cette seconde option implique une durée de procédure portée à 90 ou 105 jours ouvrables supplémentaires, selon le moment choisi par les entreprises pour transmettre leur proposition d'engagements.

Une stratégie bien arrêtée à ce sujet est d'autant plus nécessaire que l'entrée en phase II ouvre la voie à une possible interdiction, mais également la forte probabilité qu'in fine l'opération ne soit autorisée, malgré l'ouverture de l'examen approfondi, que sous réserve d'engagements, voire qu'en définitive les Parties abandonnent le projet faute de se mettre d'accord avec la Commission.

En effet, sur les 289 dossiers entrés en phase II, on dénombre en effet :

- 31 interdictions ;
- 52 abandons ;
- 143 autorisations conditionnelles (engagements validés au terme de la phase II) ;
- 63 autorisations (entre ¼ et 1/5$^{ème}$ seulement des dossiers en phase II).

[1] Décision Commission, 13 octobre 2000 Vivendi/Canal+/Seagram M.2050

## 4. Le contrôle des concentrations bouleversé par l'Economie numérique

Si le règlement concentrations a permis de créer un cadre réglementaire dans l'ensemble de l'EEE, son intervention dépend du franchissement de seuils exprimés en chiffre d'affaires. Il en résulte que des acquisitions de start-ups, éventuellement pour des montants de transaction très élevés, mais caractérisées par une absence ou un faible chiffre d'affaires, peuvent échapper à son application. Il s'agit d'un aspect parmi de nombreux autres de l'impact de l'économie numérique sur le droit de la concurrence (Ancelin, 2021).

### 4.1. Contrôlabilité de l'acquisition des jeunes pousses technologiques

Quelques opérations typiques de cette catégorie ont cependant pu être contrôlées par la Commission, alors que les seuils européens de CA n'étaient pas franchis. Ainsi, grâce au mécanisme de renvoi ascendant de l'article 4(5), étudié plus haut, on peut citer l'affaire Facebook/Whatsapp [1]. En effet, Facebook craignait le déclenchement de l'obligation de notifier l'opération dans au moins 3 Etats membres et une possible mobilisation du réseau de lobbys nationaux d'opérateurs de téléphonie dans certains de ces Etats[2].

Dans une autre affaire Apple/Shazam,[3] c'est au contraire par une demande de renvoi sur le fondement de l'article 22 (1) de l'Autorité de concurrence de l'Autriche, dont les seuils étaient franchis, à laquelle se sont jointes les ANC de la France, l'Islande, l'Italie, la Norvège, l'Espagne et la Suède, que la Commission a pu connaître de l'affaire.[4] La Commission a jugé qu'elle était l'autorité la mieux placée en Europe pour traiter cette opération, au vu de ses possibles effets transfrontaliers.

Il demeure que la plupart du temps, les start-ups n'ont que peu voire pas de chiffre d'affaires en rapport avec leur potentiel économique et pas ou peu de part de marché. Ce phénomène est apparu d'autant plus cruellement que l'acquisition a pu être le fait, dans certaines opérations, d'un acquéreur puissant voire dominant et pour un montant très élevé. Ainsi, des opérations aussi importantes que Facebook/Instagram, Google/Looker, Amazon/Whole Fonds ou Google/Waze ont échappé à tout contrôle par la Commission européenne : le règlement ne s'appliquait tout simplement pas. Cette situation appelait de toute évidence une prise de conscience de la nécessité d'un changement d'approche (Cousin, 2019). Elle fut d'abord le fait de certaines ANC.

[1] Décision Commission, 3 oct. 2014,Facebook / WhatsApp. M.7217.
[2] Le Monde, 28 mai 2014 : « Facebook sollicite l'UE pour un examen de son rachat de WhatsApp ».
[3] Décision Commission, 6 sept. 2018 Apple/Shazam. M.8788
[4] Communiqué de presse de la Commission européenne n° IP/18/664, 06 Février 2018

### 4.2. Adaptation des seuils des Etats membres de l'UE

Les ANC ont réfléchi à la substitution d'un ou plusieurs critères alternatifs à celui du traditionnel seuil en chiffre d'affaires.

Différentes adaptations ont été envisagées (Cremer, Montjoye, Schweitzer, 2019). Des Etats ont déjà adopté des règles spécifiques en ce domaine, soit en retenant des seuils en fonction du montant de la transaction, soit en retenant des seuils spécifiques en CA (Idot, 2018).

#### *4.2.1. Seuils en montant de transaction*

Retenir des seuils fixés en fonction du montant de la transaction constitue une option possible. Notons tout d'abord qu'il s'agit de l'option retenue aux Etats-Unis depuis l'adoption du Hard Scott Rodino Act, en 1976. Les seuils déclenchant l'obligation de notifier l'opération à la Federal Trade Commission sont ainsi fixés pour 2022 à un montant de transaction de 92 millions de dollars, sous réserve de la réunion de certaines conditions de CA ou de montant des actifs, et à 368 millions de dollars, sans autres conditions.

Cette solution présente certains avantages. En premier lieu, la simplicité, puisque le facteur de franchissement du seuil est nécessairement connu des entreprises parties à l'opération, sans qu'il soit besoin de calculer des montants de CA selon les critères géographiques pertinents. En second lieu, ce seuil en montant de transaction, dès lors qu'il n'est pas fixé trop bas, permet de saisir les opérations d'acquisition de cibles fortement valorisées, indépendamment de l'absence ou de la faiblesse du CA. Or, c'est là l'objectif poursuivi : cibler l'acquisition de start-ups fortement valorisées, parce qu'à fort potentiel.

Un seuil en montant de transaction n'est cependant pas sans défaut. Il risque de conduire à la capture d'opérations sans impact réel sur la concurrence, augmentant inutilement la charge des entreprises comme de l'administration. On est donc quasiment obligé de lui adjoindre un seuil additionnel de rattachement à l'Economie nationale, soit un seuil en chiffre d'affaires ou en part de marché.

Un seuil en montant de transaction peut aussi donner lieu à contournement par les Parties à une opération, qui la réaliseraient par étapes successives. Le législateur devra alors prévoir des règles spécifiques pour prévoir ce cas.

Enfin, ce type de seuil ne permet pas de différencier entre les entreprises exerçant dans l'économie numérique et les autres. Il pourra donc conduire à augmenter les cas de notification obligatoire d'opérations sans lien avec l'objectif poursuivi ; ou alors, il conviendra de viser des secteurs spécifiques d'activités ou des caractéristiques d'entreprises spécifiques à l'économie numérique, en plus de fixer un seuil en montant de transaction. La simplicité du seuil en montant de transaction risque donc de se dissoudre avec ces conditions additionnelles.

L'Autriche a été le premier Etat à introduire un seuil en montant de la transaction, en l'espèce 200 millions d'euros. L'Allemagne a rapidement suivi, en retenant un seuil de 400 millions d'euros. Dans les deux cas, la loi prévoit logiquement, à côté de ce seuil en valeur de la transaction, la condition que l'opération concerne des entreprises qui exercent des activités

significatives sur le territoire de l'Etat. Il est à noter cependant que cette notion d'activités significatives est peu explicite. En effet, une entreprise serait susceptible d'avoir des activités significatives en Allemagne, dès lors que la transaction franchirait le seuil de 400 millions d'euros, quand bien même le CA de cette entreprise se situerait en dessous du seuil de 17,5 millions d'euros de CA, prévu par ailleurs comme seuil de contrôlabilité, en règle générale, dans cet Etat.

Les seuils autrichien et allemand ne permettent pas de cibler un secteur d'activité ou une caractéristique particulière des cibles concernés. Il en résulte que le contrôle pourrait s'appliquer, par ce biais, tout autant à d'autres entreprises, sans que leurs chiffres d'affaires ne franchissent les seuils traditionnels.

C'est cependant grâce à cette innovation législative qu'en Allemagne, l'Office Fédéral des Cartels a pu contrôler l'opération Facebook / Whatsapp qui, comme on l'a relevé plus haut, ne relevait pas des seuils européens du règlement-concentration.

Par ailleurs, l'adaptation des seuils au niveau d'un Etat de l'UE ne produit que des effets limités. Une ANC est insusceptible de traiter les effets produits par une opération hors de ses frontières, tout comme d'exiger des engagements concernant des comportements ou des désinvestissements à l'extérieur de son territoire. Il n'existe donc pas là une équivalence d'effets avec une opération traitée par la Commission européenne.

#### *4.2.2. Seuils spécifiques pour l'économie numérique : l'exemple du Royaume-Uni*

Le Royaume-Uni se singularisait – dès avant le Brexit –, par rapport aux règlementations des autres Etats européens en matière de concentration. D'abord, les entreprises y sont libres de réaliser une opération franchissant les seuils sans la notifier.

Ensuite, la réglementation britannique prévoit, à côté d'un seuil classique en CA (70 millions de livres sterlings) un seuil alternatif en part de marché.[1] Cependant, ni l'un ni l'autre ne s'avèrent pertinents, s'agissant d'une cible de type start-up n'ayant que peu ou pas de CA, et, par conséquent, une part de marché faible ou inexistante.

Aussi, le 20 avril 2022, le gouvernement britannique a-t-il annoncé vouloir étendre les pouvoirs de la Competition Market Authority (ci-après CMA) pour lui permettre d'examiner les « killer-acquisitions », par un projet qui modifierait substantiellement l'articulation des seuils britanniques.

Premièrement, le seuil en chiffre d'affaires concerné au Royaume-Uni serait le CA de l'acquéreur, contrairement à l'hypothèse prévue dans la législation générale qui vise le CA de la cible. Avec un CA au Royaume-Uni de 350 millions de £, ce seuil serait donc paradoxalement plus élevé que le seuil exigé dans le cas général. Il y a cependant lieu de saluer la logique de cette approche : il s'agit de saisir les acquisitions de start-ups technologiques, éventuellement sans CA significatif, qui seraient le fait de très grandes entreprises de type GAFAMs.

[1] L'Espagne et le Portugal prévoient aussi un seuil en part de marché, respectivement à 30 et 50%.

Deuxièmement, il serait nécessaire que le projet concerne une opération intéressant une situation dans laquelle la part de fourniture de biens ou de services détenue par les Parties excèderait 33% au Royaume-Uni ou dans une partie substantielle du Royaume-Uni. Cette fois, le seuil en part de marché ne serait pas alternatif mais cumulatif. Il s'agit donc bien de combiner puissance financière de l'acquéreur et présence effective au Royaume-Uni.

Contrairement au seuil en part de marché prévu dans le cas général, il ne sera pas nécessaire, cette fois, qu'il y ait augmentation de la part de marché du fait de l'intervention de l'opération. On pourrait ainsi capturer les acquisitions dans lesquelles la cible n'aurait aucune présence actuelle sur le même marché que l'acquéreur, ce qui de nouveau est cohérent avec l'objectif de saisir les acquisitions de start-ups.

On notera que le Royaume-Uni n'a pas, à cette occasion, renoncé à l'autre caractéristique différenciante de son approche générale du contrôle des concentrations. Même lorsque l'opération est susceptible de poser des problèmes de maintien de la concurrence, la notification demeure facultative. Il s'agit manifestement d'un marqueur de l'approche britannique du contrôle des concentrations.

Si elles décident de ne pas notifier, les Parties pourront donc légalement réaliser l'opération sans encourir ipso facto de sanction, puisque la notification n'est pas obligatoire et que, sauf intervention de la CMA, l'opération n'est pas suspendue. La notification volontaire constitue néanmoins le moyen de garantir la sécurité juridique de l'opération. Car en tout état de cause, la CMA peut ouvrir une enquête de sa propre initiative, ce qu'elle fait régulièrement ou par suite d'une demande qui lui serait adressée par une entreprise tierce. Elle dispose pour cela d'un délai de 4 mois après la réalisation de la fusion ou à compter de la date à laquelle des "faits importants" concernant la fusion sont tombés dans le domaine public.

La décision de ne pas notifier la CMA dans les cas où une opération soulève potentiellement des problèmes de concurrence comporte donc des risques, le plus important étant que l'opération effectivement réalisée soit en définitive rétrospectivement interdite par l'autorité, a posteriori.

Le détour par la réglementation britannique met en évidence les risques associés à un contrôle qui interviendrait a posteriori. Le règlement européen instaure une procédure qui intervient en amont des opérations de fusion-acquisition. Il apporte ainsi une sécurité précieuse aux entreprises, même si le dispositif britannique a le mérite d'éviter à l'occasion aux Parties la lourdeur d'un processus de notification.

## 5. La solution retenue par la Commission européenne et la sécurité juridique des opérations de concentration dans l'UE

La Commission européenne a fait le choix de ne pas modifier les seuils existants, mais de recourir à une interprétation nouvelle de l'article 22 du règlement, qui lui permet d'examiner des opérations en dessous des seuils de notification des Etats membres, après renvoi.

### 5.1. Nouvelle interprétation du dispositif européen

Le 11 septembre 2020, la Commissaire européenne chargée de la concurrence a écarté l'hypothèse de retenir un seuil en valeur de transaction, au motif que ce critère ne garantissait pas un résultat pertinent. Mme Vestager a annoncé [1] un changement de doctrine de la Commission dans l'interprétation de l'article 22 du règlement, qui consiste à accepter à l'avenir des renvois, même si les opérations concernées ne sont pas notifiables dans les Etats membres, du fait qu'elles ne franchissent pas les seuils nationaux.

#### *5.1.1. Un choix tactique critiquable*

Sur la forme, la Commission a choisi un moyen habile : elle a fait l'économie d'une modification du règlement, qui aurait impliqué un vote à la majorité qualifiée au Conseil, soit une démarche politique longue et incertaine quant à son résultat. Mais précisément, eu égard aux enjeux comme aux conséquences de cette réforme, il aurait été justifié de solliciter un débat législatif.

Quant au fond, le changement soulève des inquiétudes en termes de sécurité juridique pour les entreprises (Baccichetti et Rey, 2021) En effet, toute opération pourrait être contrôlée par la Commission, sous réserve que les conditions posées à l'article 22 soient réunies, c'est à dire que l'opération affecte le commerce entre Etats membres et menace d'affecter de manière significative la concurrence au sein de l'Etat membre demandant le renvoi.

En particulier, même une concentration déjà réalisée, alors qu'il n'y avait pas lieu de la notifier, pourra faire l'objet d'un renvoi et donc d'un contrôle ex-post par la Commission, l'article 22 du règlement n'excluant pas cette hypothèse.

Dans une communication du 26 mars 2021 [2], la Commission a apporté des indications sur les affaires susceptibles d'être concernées. En réalité, la rédaction très ouverte de ce document lui laisse une large marge d'interprétation.

Ainsi, alors qu'elle vise les « opérations qui concernent au moins une entreprise dont le chiffre d'affaires ne reflète pas le potentiel concurrentiel réel ou futur » la Commission présente cinq cas à titre purement indicatif dans lesquels l'entreprise, alternativement :

1) Est une jeune entité disposant d'un potentiel concurrentiel substantiel ;
2) Est un innovateur important ou mène des recherches potentiellement importantes ;
3) Exerce une pression concurrentielle importante ;
4) A accès à des actifs importants du point de vue de la concurrence ;
5) Fournit des produits ou services constituant des intrants importants.

[1] M. Vestager, « The future of EU Merger control", 11 septembre 2020, International Bar Association 24th Conference

[2] Orientations de la Commission concernant l'application du mécanisme de renvoi établi à l'article 22 du règlement sur les concentrations à certaines catégories d'affaires (2021/C 113/01)

La Commission indique que cette liste est non-exhaustive et entend ne pas limiter les renvois à un ou plusieurs secteurs économiques précis. On le voit : un contrôle des opérations sous les seuils nationaux est désormais largement possible et cette intervention de la Commission n'est pas juridiquement circonscrite au seul secteur numérique.

Quant aux délais, l'article 22 du règlement dispose que la demande de renvoi doit être présentée dans les quinze jours de sa notification ou de sa « communication » à l'Etat membre intéressé, quand la notification n'est pas requise dans cet Etat. Un certain flou entoure alors le concept de communication (Pitti-Ferrrand, 2021).

S'agissant des affaires clôturées, la Commission indique qu'en règle générale, elle considèrera le renvoi comme inopportun si la réalisation de la concentration remonte à plus de 6 mois. Toutefois, elle n'exclut pas de remonter plus loin pour les cas posant de sérieux problèmes de concurrence. Le contrôle ex-post est donc parfaitement possible dans la voie retenue par la Commission, avec les conséquences associées, redoutables pour les entreprises.

#### *5.1.2. La voie de l'article 22 empruntée également dans la législation sur les marchés numériques*

Un accord politique sur la proposition de règlement européen relatif aux marchés contestables et équitables dans le secteur numérique, communément appelé Digital Market Act (Ancelin, 2021), est intervenu fin mars 2022. Les discussions sur cette proposition de la Commission étaient engagées au moment où Mme Vestager a annoncé l'évolution de sa doctrine. Ce règlement innovant, qui entrera en vigueur le 1er janvier 2023, imposera des obligations multiples aux entreprises qualifiées de « contrôleurs d'accès » (essentiellement les grandes plateformes).

En particulier, l'article 14 du Digital Market Act (DMA) obligera les contrôleurs d'accès à informer la Commission de tout projet de concentration, lorsque les entités qui fusionnent ou la cible de l'acquisition fournissent des services de plateforme de base ou tout autre service dans le secteur numérique, ou permettent la collecte de données. Cette obligation s'imposera indépendamment du fait que l'opération doive être ou non notifiée à la Commission, en vertu du règlement concentration, ou à une ANC, en vertu des règles nationales.

On retrouve dans ce texte le même détour par l'article 22 du règlement concentration : la Commission communiquera les informations reçues aux ANC, qui pourront, par ce moyen, requérir l'examen de l'opération par la Commission. Cependant, à la différence de l'approche trop générale retenue par la Commission dans sa communication de mars 2021, qui ouvre la voie à un contrôle multisectoriel, les contrôleurs d'accès font l'objet d'une définition plus rigoureuse dans le DMA et pourront donc plus facilement anticiper leurs obligations.

En définitive, on peut légitimement s'interroger sur la voie retenue par la Commission (Bosco, 2020). Le choix de passer par l'article 22 élargi aux cas situés en dessous des seuils paraît opportuniste : il permet de tout attraper, sans qu'on comprenne l'intérêt de devoir passer par le renvoi d'un Etat. Mais pour que la Commission puisse se saisir directement des dossiers des jeunes pousses technologiques, il aurait fallu réviser le règlement.

### 5.2. Le cas Illumina Grail : une illustration emblématique

L'acquisition de la société Grail par la société Illumina constitue un cas emblématique des enjeux décrits ci-dessus.

Illumina est une société américaine spécialisée dans le séquençage génomique, qui commercialise des systèmes intégrés d'analyse génétique, utilisés en particulier dans le développement et la mise en œuvre des tests de dépistage du cancer. Son CA a atteint 3 milliards de dollars en 2020. Grail est une entreprise de biotechnologie fondée en 2016, ayant également son siège aux Etats-Unis. Sur base de séquençage génomique, elle développe des tests sanguins pour le dépistage précoce des cancers et effectue des recherches de pointe dans ce domaine.

Le projet d'acquisition, bien que d'un montant de 8 Milliards de dollars, ne franchissait aucun des seuils nationaux des Etats membres. Il n'a en conséquence donné lieu à aucune notification. Informée de son existence, la Commission a utilisé la procédure de l'article 22, § 5 pour en informer les Etats. La France a soumis la requête en renvoi, à laquelle se sont joints par la suite la Belgique, la Grèce, l'Islande, les Pays-Bas et la Norvège.

Après acceptation du renvoi par la Commission, Illumina a dû lui notifier l'opération en application du règlement, ce qu'elle a fait le 16 juin 2021. Le 22 juillet 2021, la Commission a ouvert la phase II (Ronzano, 2021). Toutefois, sans attendre les résultats de l'enquête, Illumina a annoncé le 18 août 2021 qu'elle avait finalisé l'acquisition de GRAIL, violant ainsi, selon l'analyse de la Commission, l'obligation de suspension d'une opération notifiée prévue à l'article 7.1 du règlement.

L'affaire est emblématique des risques encourus par les entreprises en application de l'interprétation nouvelle de l'article 22 du règlement. La Commission pourrait interdire l'acquisition ou imposer des engagements à Illumina, au titre d'une opération que celle-ci n'était pas tenue de lui notifier en vertu du règlement, pas plus qu'à une ANC en vertu du droit national. Elle pourrait lui imposer une amende doublée d'astreintes, pour avoir réalisé une opération dont Illumina pouvait estimer qu'elle était en droit de la mettre en œuvre. Le Tribunal de l'UE, saisi par Illumina, aura à se prononcer sur ces points [1].

## Conclusion

Instrument juridique unique au monde par sa portée internationale, le règlement concentration peut légitimement être considéré comme un atout du Marché Unique européen. Même si elle est parfois vivement critiquée quand elle interdit (rarement) une opération, la Commission peut être créditée d'avoir su créer sur plus de trente ans un dialogue fécond avec les entreprises à l'occasion de sa mise en œuvre. Cette culture de l'échange en amont – notamment dans la phase de prénotification - est aussi importante que la lettre du texte, pour créer la confiance avec les opérateurs économiques. Elle contribue à renforcer la sécurité juridique dont les entreprises ont

[1] Recours introduit le 28 avril 2021 — Illumina/Commission Affaire T-227/21

besoin. La nécessité indéniable de contrôler les acquisitions de jeunes pousses technologiques de l'Economie numérique a amené la Commission à emprunter une voie porteuse d'incertitudes, susceptible de mettre en cause l'équilibre et la confiance entre les opérateurs privés et l'UE. Pour l'heure, en attendant une réforme plus aboutie, la prudence s'impose aux entreprises. Elles vont devoir informer la Commission en amont de tout projet de concentration non-notifiable, c'est-à-dire en dessous des seuils nationaux – un paradoxe –pour évaluer le risque d'un renvoi éventuel avec l'ensemble des conséquences possibles.

## Bibliographie

ANCELIN J. (2021), « La proposition de *digital market act* : rétablir la concurrence pour préserver la souveraineté numérique de l'Union ? » *Revue Trimestrielle de Droit Européen*, p. 545-565.

ARCELIN L. (2019), « Le droit de la concurrence mis à l'épreuve par le numérique », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, n° 45, 7 novembre, p.1493-1516.

BACCICHETTI E. et REY C. (2021), « Les opérations de concentration : des changements devant être anticipés en amont de la réalisation de certaines transactions », *Option Finance*, n° 1615, 12 juillet, p. 47-50.

BOSCO D. (2020), « Le « nouvel » article 22, un forçage du règlement européen sur les concentrations », *Revue Contrats Concurrence Consommation* n° 11, Novembre 2020, commentaire 163.

COUSIN M. (2019), « Concurrence dans l'économie digitale : à qui doit profiter le doute sur la nocivité d'un comportement ou d'une concentration ? », *Revue Concurrences*,83, p. 24-38.

CREMER J., de MONTJOYE Y.-A, & SCHWEITZER H. (2019), « Competition policy for the digital era », Rapport remis à la Commission européenne, Bruxelles, 20 mai 2019.

IDOT L. (2018), « pratiques anticoncurrentielles - Après le 60e anniversaire, le défi permanent de la politique européenne de concurrence : recherche de l'efficacité et nécessaire adaptation aux évolutions économiques et technologiques », *Revue Trimestrielle de Droit Européen*, p. 795-807.

PITTI-FERRANDI F. (2021), « Contrôle des concentrations : vous avez dit non notifiable ? », Les Echos Capital Finance, 2 avril 2021.

RONZANO A. (2021), « Renvoi : La Commission ouvre une enquête approfondie sur le projet d'acquisition d'une startup qui a mis au point des tests sanguins capables de détecter une cinquantaine de cancers en phase très précoce (Illumina / Grail) », *Revue Concurrences*, n°3, article n°101784.

ZIVY. F. (2013), « Pour un contrôle des concentrations plus simple, cohérent et stratégique en Europe », Fabien Zivy, Rapport au Ministre de l'Economie et des Finances, 16 décembre 2013.

**Valery MICHAUX,**
HDR, NEOMA Business School

# Les six mutations du secteur automobile : simple transformation, reconfiguration plus profonde, ou dangereuse disruption ?

## Résumé :

Christensen a introduit l'idée que pour analyser les innovations disruptives ou de rupture, il faut dépasser complètement la dimension technologique. La disruption ou la rupture constitue un processus global de transformation sectorielle qui vient heurter les compétences clés et les modèles économiques des entreprises traditionnelles du secteur. L'analyse de Christensen a ouvert la voie à des approches alternatives visant à approfondir ce processus de transformation sectoriel qui peut prendre parfois plusieurs dizaines d'années. L'analyse des transitions d'un régime sociotechnique à un autre et, plus particulièrement l'approche multiniveau développé par Geels constituent l'un de ces cadres théoriques alternatifs. Ce cadre théorique permet d'analyser le processus de transformation sectorielle comme une situation de déverrouillage institutionnel. Geels considère que les transitions, d'un régime sociotechnique à un autre, peuvent être de nature différente : simple transformation, reconfiguration plus complexe ou disruption dangereuse. Cette recherche vise à mieux comprendre quelle est la nature des mutations actuelles du secteur automobile à travers une monographie longitudinale partant de 2015 jusqu'à 2022. Elle met en évidence un processus évolutionniste multidimensionnel complexe par palier où différents axes de transformation évoluent en même temps mais pas à la même vitesse, les uns entrainant les autres dans la disruption. Elle permet d'enrichir notre connaissance des mutations sectorielles de grande ampleur et des processus de disruption ainsi que d'approfondir la grille théorique de l'approche multiniveau.

**Mots clés :** Disruption technologique ; innovation ; transition sociotechnique ; perspective multiniveau ; stratégie.

# Transformations in the automotive sector: complex change, deeper reconfiguration or dangerous disruption?

## Abstract:

Christensen (1997, 2003) introduced the idea that to analyze disruptive or breakthrough innovations, one must go beyond the technological dimension. Disruption is a global process of sectoral transformation that challenges the core competencies and business models of

traditional companies in the sector. Christensen's study has paved the way for alternative approaches aimed at deepening this process of sectoral transformation that can sometimes take several decades. One of these alternative theoretical frameworks is the study of transitions from one socio-technical regime to another, and more particularly the multilevel perspective developed by Geels (2002, 2004, 2005, 2010, 2011, 2014). It allows us to analyze the process of industrial transformation as a situation of institutional unlocking. Geels considers that transitions from one socio-technical regime to another can be different: simple transformation, more complex reconfiguration, or dangerous disruption. This research aims to better understand the nature of current mutations in the automotive sector through a longitudinal monograph from 2015 to 2022. It highlights a complex multidimensional evolutionary process in successive steps where different axes of transformation evolve at the same time but not at the same speed, leading each other into disruption. It enriches our knowledge of large-scale industrial changes and disruption processes as well as contributes to enriching the theoretical grid of the multi-level perspective.

**Keywords :** Technological disruption ; innovation ; socio-technical transition; multi-level perspective; strategy.

## Introduction

Assistons-nous aujourd'hui à la fin du véhicule à essence, aussi appelé le véhicule thermique ?

Durant trente ans, l'inertie de l'industrie automobile a été particulièrement importante et sous-estimée par les experts (Wells et Nieuwenhuis, 2012). En effet, la Commission européenne a tenté de réguler les émissions polluantes et d'impulser la transition vers le véhicule électrique depuis les années 1990 avec des normes de pollution de plus en plus drastiques (Dijk et Yarime, 2010). En réalité, les différentes politiques publiques développées n'ont eu pour effet que d'améliorer le véhicule thermique (Dijk et al., 2016).

Pour analyser cette situation d'inertie sectorielle, notamment celle de l'automobile, les chercheurs ont eu souvent recours à la grille théorique des régimes sociotechniques (par exemple, Geels et Schot, 2007 ; Dijk et Yarime, 2010 ; Wells et Nieuwenhuis, 2012 ; Dijk et al., 2016 ; Fraedrich et al., 2015 ; Sovacool & Hess, 2017 ; Skeete, 2018 ; Marletto, 2019 ; Mohamad et Songthaveephol, 2020 ; Wesseling et al., 2020). Après stabilisation, les secteurs industriels se figent sur un mode de fonctionnement donné, autour de technologies et de modèles économiques dominants. Ces systèmes sont très difficiles à modifier de façon brutale. Ils évoluent très lentement, de façon incrémentale, en intégrant les innovations les plus compatibles avec le système déjà en place. Or, il ne suffit pas de décréter une transformation des régimes sociotechniques pour que celle-ci s'enclenche. Encore en 2010, la transition électrique était quasi certaine selon beaucoup d'experts. Mais, six ans plus tard, en 2016, les véhicules électriques et hybrides ne représentaient toujours que 1 % des ventes de voitures au niveau mondial. En effet, la voiture électrique est considérée comme une technologie disruptive

au sens de Christensen (1997 ; 2003). Elle remet trop profondément en cause les compétences clés comme les modèles économiques des acteurs traditionnels du secteur. Des lors, les entreprises traditionnelles n'ont aucun intérêt à l'adopter.

Néanmoins, on constate aujourd'hui un changement brutal de tendance qui commence en 2016-2017 (Morris et al., 2020 ; Wesseling et al., 2020). Début 2022, les véhicules électriques représentent déjà plus de 8 % au plan mondial et en Europe. Un peu plus de 40 % des véhicules immatriculés ne sont déjà plus des voitures à essence avant le début de la guerre en Ukraine. On assiste à ce que les chercheurs analysant les régimes sociotechniques, appellent : une phase de « déverrouillage ».

Cette recherche est exploratoire. Elle vise à mieux comprendre les transitions sociotechniques et plus particulièrement leur phase de « déverrouillage », situation qui caractérise aujourd'hui les changements brutaux de l'industrie automobile. Cette analyse mobilisera l'approche théorique dite « multiniveau ». Ce cadre théorique est le plus cité au niveau international pour comprendre les transitions des régimes sociotechniques. Quels sont les enseignements que l'on peut tirer de l'analyse de la « phase de déverrouillage », de la trajectoire d'évolution du secteur automobile au prisme de l'approche multiniveau ? Peut-on traiter de disruption du secteur automobile ? Les acteurs du secteur automobile sont-ils en danger ?

Une monographie longitudinale – conduite année après année - de 2015 à 2022 intégrant de nombreuses sources documentaires, permet de faire émerger deux résultats principaux : d'abord, le secteur automobile est aujourd'hui traversé par six axes de transformation parallèles ayant chacun une vitesse d'évolution différente. Nous pouvons mettre en évidence de véritables mutations, définies comme des changements profonds [1]. Ensuite, le déverrouillage institutionnel du secteur automobile suit une trajectoire d'évolution par palier qui**,** petit à petit déstabilise un premier axe entrainant ainsi certains autres axes dans son sillage.

Ces deux observations nous permettent de conclure que le secteur automobile est rentré dans une phase de disruption progressive dangereuse, entrainée par l'électrification des flottes de véhicules mais qui est loin d'être circonscrite qu'à cette seule mutation. Cette phase de disruption progressive laisse néanmoins un peu de temps aux acteurs traditionnels pour s'adapter au fur et à mesure des transformations.

Cet article est composé de trois parties principales. La revue de la littérature (1) montre d'abord comment les travaux de Christensen (1997 ; 2003) ont ouvert la voie d'une nouvelle compréhension des innovations disruptives et constituent une base pour les travaux de référence de Geels (2002, 2004, 2005, 2010, 2011, 2014, 2018) sur les transitions sociotechniques. La revue de la littérature développe également ce qu'est une situation de verrouillage et de déverrouillage des régimes sociotechniques ; détaille l'approche multiniveau de Geels et les différents types de transition-sociotechnique-possibles dont ceux qui sont considérés comme des disruptions rapides ou progressives. La seconde partie développe les résultats empiriques

[1] https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/mutation

principaux de cette recherche (2). En troisième partie, ces résultats sont discutés au prisme des théories développées dans la revue de la littérature (3).

La contribution de cette recherche tient à son caractère inédit avec un suivi année après année sur huit ans des transformations dans un secteur qui vit une situation rare : un déverrouillage institutionnel. Cette recherche permet d'enrichir notre connaissance des mutations sectorielles de grande ampleur et des processus de disruption ainsi que de développer la grille théorique de l'approche multiniveau.

## 1. Revue de la littérature

Les processus disruptifs ont été étudiés par Christensen (1.1.). Ce dernier a approfondi l'idée de déstabilisation des compétences clés des entreprises. Toutefois, les théories des systèmes sociotechniques comportent un intérêt particulier (1.2.). En envisageant le verrouillage institutionnel, le développement de l'innovation de façon incrémentale est abordé en montrant que les innovations disruptives ne peuvent être développées qu'en dehors du système. Néanmoins, la dynamique de transition ou de déverrouillage institutionnel est envisagée à travers la perspective multiniveau (1.3.). Les changements au sein de l'environnement créent des pressions et le régime sociotechnique se déstabilise. Ces tensions créent alors de nouvelles opportunités. Progressivement, les innovations disruptives sont adoptées et un nouveau système sociotechnique est mis en place. Une telle analyse permet alors d'aborder une typologie des transitions (1.4.).

### 1.1. Les processus disruptifs ou de rupture de Christensen

Les travaux de Christensen (1997, 2003) sont majeurs dans le domaine de l'innovation. On lui doit l'approfondissement de plusieurs concepts clés.

D'abord, on lui doit la notion de « *disruptive technologies* » qui est traduit soit par « technologies disruptives » soit par « technologies de rupture » selon les auteurs. Cette notion s'est développée dans la lignée des travaux de recherche ayant affiné depuis les années 1960, la différence entre innovations incrémentales et radicales. Pour des auteurs comme Henderson et Clark (Henderson et Clark, 1990), l'innovation radicale est une innovation qui déstabilise le champ de connaissances nécessaires pour développer de nouveaux produits ou les utiliser. On retrouve cette idée avec d'autres auteurs qui mettent plutôt l'accent sur la notion de déstabilisation des compétences clés (Tushman et Anderson, 1986).

Christensen va approfondir cette conception. Les entreprises traditionnelles d'un secteur développent toutes des compétences clés autour des technologies dominantes de leur secteur. Ces compétences clés leur permettent d'être compétitives. Les technologies disruptives sont celles qui déstabilisent les compétences clés des entreprises traditionnelles d'un secteur et qui rendent ces entreprises caduques si elles ne réussissent pas à s'adapter rapidement. Par exemple, au cours de la décennie 2000, Nokia n'a jamais réussi à développer de nouvelles compétences clés technologiques pour faire face à I-phone d'Apple (compétences clés en software).

L'entreprise qui était le leader mondial jusqu'en 2007, ne représentait plus que 1 % de parts de marché en 2012. Elle a revendu son activité smartphone juste après.

Christensen a également montré que les technologies disruptives émergent dans des niches périphériques, hors du cœur de marché et ne sont pas du tout déstabilisantes pour les entreprises traditionnelles du secteur au départ. Ce n'est que dans un second temps que l'amélioration des performances de ces technologies, trouvant des débouchés dans des produits et des services moins onéreux mais ayant une proposition de valeur supérieure aux produits et services traditionnels, commence à créer une menace pour les entreprises traditionnelles. Il est parfois déjà trop tard. Christensen affine donc la notion de technologies disruptives ou de rupture. Quand on traite de disruption, il ne faut pas prendre en compte uniquement la dimension technologique mais considérer des innovations comme des mutations au sein d'un secteur, capables de remettre en cause les modèles économiques (exemple : AirBnB).

La voiture électrique peut être considérée comme une innovation disruptive au sens de Christensen car elle remet profondément en cause non seulement les compétences clés des acteurs tout au long de la chaîne de valeur du secteur automobile mais aussi leur modèle économique (Mohamad et Songthaveephol, 2020 ; Wesseling and al., 2020). Les moteurs électriques sont composés de 150 pièces là où les moteurs thermiques sont composés de 2 000 pièces. Il faut donc beaucoup moins de main d'œuvre et de qualification pour fabriquer les voitures électriques et elles nécessitent une maintenance beaucoup moins fréquente. De plus, certaines pièces ne sont pas transférables comme les boîtes de vitesse ou la direction assistée. La mutation vers l'électrique conduit donc à une remise en cause profonde du modèle économique des constructeurs comme des équipementiers qui tiraient une partie non négligeable de leur revenu de la vente de pièces détachées et de la maintenance (Fraedrich et al., 2016 ; Wesseling et al., 2020). Cette remise en cause se cumule à la substitution d'un savoir-faire que les constructeurs maîtrisaient (fabrication des moteurs thermiques) par des batteries qui représentent environ 40% du coût total de la valeur des véhicules électriques et dont le savoir-faire est détenu pour l'instant par l'Asie. C'est pourquoi, jusqu'en 2015-2016, toutes les politiques publiques mises en place pour accélérer l'adoption des véhicules électriques n'ont abouti qu'à améliorer les critères environnementaux des moteurs thermiques. Ces transformations s'ajoutent à la numérisation en cours des voitures qui représentait déjà un tiers de la valeur des voitures en 2020 et devrait représenter environ 50 % d'ici 2030 (Morris et al., 2020). Cela ouvre la porte à des défis totalement nouveaux comme la cybersécurité et la gestion des données (Fraedrich et al., 2016). Ces changements multiformes ont tendance à réduire le rôle des constructeurs automobiles et des fournisseurs de composants traditionnels en faveur de nouveaux entrants, de fournisseurs de batteries et d'entreprises technologiques (Mohamad et Songthaveephol, 2020).
On doit également à Christensen la notion de dilemme de l'innovateur (Silberzahn, 2015). Pour Christensen, ce ne sont pas les entreprises traditionnelles d'un secteur qui sont en position d'adopter les premiers les innovations disruptives ou de rupture. Seuls, les nouveaux entrants ont intérêt à les adopter. En effet, il y a pour les entreprises traditionnelles, un dilemme majeur. Adopter de façon précoce une technologie disruptive, c'est se tuer soi-même. C'est remettre en

question complètement ses propres compétences clés et son propre modèle économique traditionnel à un moment où ils sont encore dominants et continuent à assurer le succès de l'entreprise. Comme l'a montré Christensen, il est très rare que les entreprises ignorent les ruptures provoquées par les innovations disruptives qui sont en cours dans leur environnement. Ce qui les freine, est ce dilemme (Silberzahn, 2015). Si elles misent trop sur les innovations disruptives, elles mettent en danger leur activité actuelle. Si au contraire elles consacrent trop de ressources à défendre leur activité actuelle, elles prennent le risque de rater des opportunités futures. Or, face à un tel dilemme, les entreprises traditionnelles ont toujours tendance à choisir la défense de leur activité actuelle. On pense à l'exemple classique de Kodak (Silberzahn, 2015), incapable d'adopter de façon précoce la photographie digitale car elle remettait en cause à la fois son modèle économique fondé sur les pellicules mais aussi ses compétences clés fondées sur la chimie. Par la suite, il était trop tard, la disruption apportée par la photographie digitale portée par les smartphones, a terminé d'achever le groupe Kodak.

Les travaux de Christensen vont être l'objet de forte critique et il va faire évoluer sa théorie. De nombreuses entreprises traditionnelles réussissent à s'adapter aux innovations disruptives. S'inspirant des travaux de recherche ayant approfondi ces cas d'adaptation, Christensen va proposer une synthèse. Les entreprises traditionnelles s'adaptent en développant une entité organisationnelle externe à côté de leur propre organisation traditionnelle pour profiter des technologies disruptives de façon précoce tout en conservant leur activité centrale à succès. D'autres auteurs proposent des tactiques encore plus précises pour lutter contre les innovations disruptives (Charitou et Markides, 2003).

Enfin, Christensen a affiné la notion de rupture ou de disruption. Pour lui, la rupture ne se caractérise pas comme un évènement. Il s'agit pour lui d'un processus de changement des règles du jeu et donc de changement de la structure d'un secteur. Le secteur se restructure autour de nouvelles technologies, de nouveaux modèles économiques, de nouvelles sources de création de valeur. Ce processus peut être très long, parfois plusieurs dizaines d'années, entre l'émergence d'une innovation, ses premiers impacts et le changement complet de règles au sein d'un secteur. Ce processus de multiples changements explique pourquoi ces ruptures sont généralement sous-estimées par les acteurs en place au démarrage. Ainsi, pour Christensen, l'innovation de rupture est un agent de transformation, pas la transformation elle-même.

Toutes ces notions constituent les prémices d'un autre cadre théorique qui va se développer en parallèle surtout à partir du début des années 2000. Pour certains chercheurs, les travaux fondateurs de Christensen, s'ils ont été majeurs, ne vont pas assez loin pour comprendre en profondeur ce processus long de transformation et de rupture qui conduit à des disruptions. Pour Geels (2018), pour comprendre en profondeur ces processus de rupture, il faut dépasser les produits et services et s'intéresser à un système sociotechnique multidimensionnel beaucoup plus global et sociétal.

Ainsi, la théorie de Christensen traite de la réponse stratégique d'un acteur à un changement disruptif de son environnement et se situe donc à une échelle micro, celle de l'organisation. Les théories des systèmes sociotechniques abordent les choses de façon plus macro.

### 1.2. La notion de régime sociotechnique et de verrouillage institutionnel

La notion de régime sociotechnique repose sur plusieurs paradigmes théoriques (Mahoney, 2000 ; Beyer, 2010) : le paradigme évolutionniste qui approfondit notamment la notion de trajectoires d'évolution et de dépendance de sentier (Nelson et Winter, 1982) et le paradigme institutionnaliste qui met en avant les mécanismes de reproduction institutionnelle (North, 1990). Elle découle de ce que les économistes ont appelé les *« rendements croissants »* (David, 1985 ; Arthur, 1989) c'est-à-dire la persistance de l'accélération de l'adoption de technologies qui n'étaient pas les plus efficaces alors même que les technologies les plus efficaces étaient encore disponibles. « *Un modèle institutionnel - une fois adopté - offre des avantages croissants avec son adoption continue, et donc avec le temps, il devient de plus en plus difficile de transformer le modèle ou de sélectionner des options précédemment disponibles, même si ces options alternatives auraient été plus efficaces »* (traduit de Mahoney, 2000, p. 508). Dans cette perspective, les acteurs qui ont de plus en plus intérêt à adopter la technologie dominante pour profiter des bénéfices de son adoption massive, bloquent eux-mêmes l'évolution du régime sociotechnique et empêchent l'évolution vers d'autres options technologiques. On considère dans ce cas que le système sociotechnique est dans une « situation de verrouillage » ou « *lock in* ». Cela ne signifie pas qu'il est immobile. Les changements se poursuivent et de nouvelles innovations sont adoptées mais uniquement de façon incrémentale sans déstabilisation pour le régime sociotechnique en vigueur (Beyer, 2010). Les innovations disruptives ne peuvent donc se développer qu'en dehors du régime.

Les régimes sociotechniques constituent des arrangements institutionnels complexes reposant sur différents acteurs, des facteurs matériels (technologies dominantes, infrastructures le long de la chaîne de valeur, réseaux de maintenance et d'approvisionnement, etc.), des facteurs formels (règlementations, savoir-faire partagés par les professionnels d'un secteur, etc.) mais aussi des connaissances plus tacites (croyances et significations culturelles partagées par les consommateurs, etc.). Les régimes reproduisent les conditions de leur propre continuité. Les comportements et les attitudes sont une partie importante du renforcement inconscient des structures sociales au fil du temps et expliquent la stabilité des régimes sociotechniques au quotidien (Dijk et Yarime, 2010). Ils sont activement entretenus aussi par d'autres acteurs périphériques tels que les autorités publiques, les instituts de recherche, les institutions financières, etc.

Selon Wells et Nieuwenhuis (2012), le régime sociotechnique de la voiture thermique, né au début du XXème siècle et toujours en vigueur à la fin du siècle, reposait : sur le maintien d'un système industriel spécifique (recherche de volume maximum, chaine de valeur organisée autour d'équipementiers et d'intégrateurs répartis dans le monde), d'un système marketing (marque) et d'un modèle économique (vente de véhicules neufs et d'occasion, maintenance,

vente de pièces détachées). Il a été maintenu grâce à une culture automobile développée autour de la « voiture individuelle » en tant qu'icône culturelle et symbole de la modernité, de la liberté et du pouvoir de l'individu (Wells et Nieuwenhuis, 2012 ; Fraedrich et al., 2016).

### 1.3. La dynamique de transition d'un régime à un autre : la perspective multiniveau

La théorie institutionnaliste de North (1990) place les changements radicaux après une longue période de continuité historique. North considère qu'un choc exogène ou endogène est nécessaire pour amener l'un des acteurs du système à dépasser les coûts de la déviance pour remettre en question les institutions actuelles et libérer des ressources pour renégocier le statu quo interne du régime sociotechnique. Les néo-institutionnalistes parlent d'entrepreneurs institutionnels pour désigner ces acteurs spécifiques (DiMaggio, 1988). Le régime sociotechnique rentre alors dans une phase de « lock-out » ou de déverrouillage institutionnel. C'est le début d'une transition sociotechnique en tant que vaste changement radical multidimensionnel et systémique.

Basée sur les travaux fondateurs de Geels au début des années 2000 (Geels, 2002, 2004, 2005, 2010, 2011, 2014), la perspective multiniveau (*Multi-level Perspective ou MLP*) reste la grille théorique la plus citée et la plus dominante aujourd'hui dans le monde pour analyser la situation de déverrouillage d'un régime sociotechnique que l'on appellera une « transition sociotechnique ». En d'autres termes, cette perspective tente d'expliquer comment l'innovation disruptive parvient quand même à déstabiliser un régime sociotechnique pour enclencher une trajectoire évolutionniste qui va aboutir à l'adoption d'un nouveau régime sociotechnique. Cette grille de lecture est beaucoup utilisée dans le cadre des transitions énergétiques, écologiques et environnementales.

La perspective multiniveau de la transition des régimes sociotechnique de Geels est basée sur trois strates ou niveaux qui co-évoluent en même temps tout au long de la trajectoire de transition (figure 1). Les trois strates se présentent ainsi :

1/ Le « paysage » (traduction de *landscape*) fait référence à des phénomènes et des évènements extérieurs au régime sociotechnique : politiques publiques qui introduisent des changements importants, changement dans les attitudes, les besoins et les valeurs des consommateurs, guerre, crise économique, pandémie, etc. Ces phénomènes exogènes peuvent être amenés à exercer des pressions plus ou moins importantes sur le régime sociotechnique. Il s'agit d'environnement.
2/ Le régime sociotechnique lui-même constitue le second niveau de la grille d'analyse.
3/ Les « niches » constituent le troisième niveau d'analyse. Elles font référence aux innovations disruptives ou de rupture qui ne peuvent émerger et se développer que hors du régime sociotechnique. Ce niveau est en dehors des contraintes de verrouillage exercées par le régime sociotechnique. Pour Geels, ces niches agissent comme des incubateurs de nouvelles technologies qui ne peuvent pas encore rentrer en compétition avec les technologies en vigueur au sein du régime sociotechnique car au départ elles peuvent avoir de faibles performances et des prix plus élevés que les technologies traditionnelles.

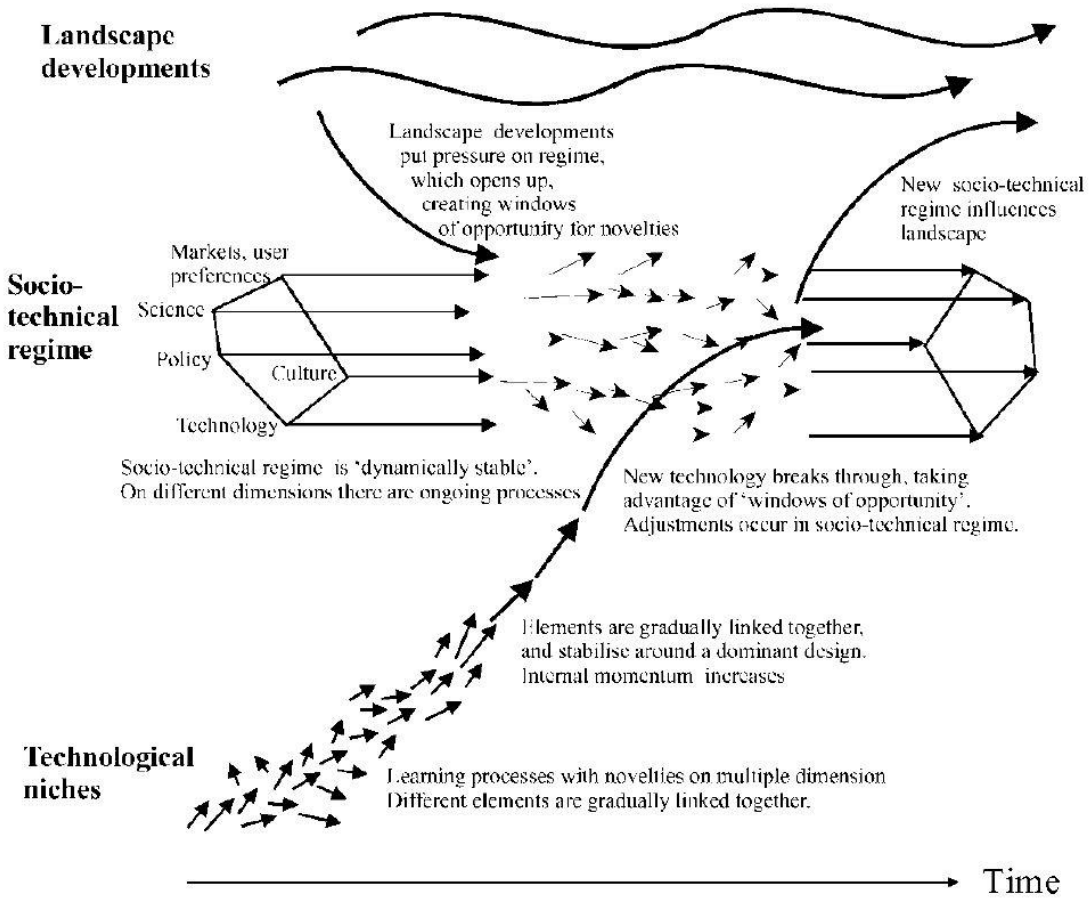



*FIGURE 1 : L'APPROCHE MULTINIVEAU - SCHEMA INTERNATIONAL LE PLUS CITE (GEELS, 2002)*

Geels insiste sur le fait que la perspective multiniveau constitue plutôt un cadre heuristique utile qu'une réalité empirique. Ce cadre aide à conceptualiser la façon dont les transitions, d'un régime sociotechnique à l'autre, se produisent. Ces transitions commencent par une phase de déverrouillage institutionnel.

Une situation de déverrouillage institutionnel ou de *lock-out* se produit lorsque, d'une part, le paysage global crée suffisamment de pression pour commencer à déstabiliser les acteurs du régime sociotechnique et d'autre part, les niches qui fournissent des solutions disruptives sont acceptées, financées et adoptées par les acteurs du régime sociotechnique (figure 1). Plus précisément, trois types de processus sont en jeu dans une trajectoire de transition. Les changements au niveau de l'environnement créent des pressions sur le régime qui commence à se déstabiliser. Les tensions au sein du régime forment des fenêtres d'opportunités.
Les innovations disruptives situées dans les niches et souvent portées par des nouveaux entrants bénéficient de ces fenêtres d'opportunités. Le régime commence à se déstabiliser sous l'influence de ces nouveaux entrants. Progressivement, les acteurs du régime adoptent ces innovations disruptives faisant basculer l'ancien système sociotechnique vers un nouveau (Geels, 2006). Geels montre que la transition d'un régime à l'autre résulte de la coévolution dans le temps de ces trois niveaux : environnement, niches et régime.

### 1.4.Typologie des transitions

La perspective multiniveau a été critiquée parce qu'elle ne décrit pas les micro-transformations au niveau des individus, de leurs pratiques au sein des organisations mais reste au niveau des acteurs collectifs, de leurs relations et de leurs comportements stratégiques (par exemple, Lawhon et Murphy, 2012 ; Jain, 2020). Néanmoins, cette approche conceptuelle est plébiscitée car elle est heuristique. Elle a marqué un tournant dans l'analyse des transitions sociotechniques avec la typologie introduite par Geels et Schot (2007). Pour ces auteurs, il existe six types de transition (tableau 1). Pour construire cette typologie, les auteurs ont combiné principalement deux facteurs : le moment et la nature des interactions entre les trois niveaux du modèle multiniveau et le degré de maturité des technologies disruptives (Geels et Schot, 2007).

| **Les différents types de transition d'un système sociotechnique** | **Y a-t-il disruption du régime sociotechnique ?** |
|---|---|
| **Type 0/** La « reproduction » est une situation typique de verrouillage qui se caractérise par des changements incrémentaux lents. | Pas de disruption du régime sociotechnique |
| **Type 1/** La « transformation » se réfère à une pression modérée externe. Certaines innovations disruptives s'avèrent, avec le temps, compatibles avec le régime sociotechnique à condition de transformations spécifiques. Elles sont donc adoptées très lentement au fur et à mesure par les acteurs du régime par ajouts successifs. La dynamique sociale institutionnelle est importante au sein du régime. Les acteurs agissent pour changer progressivement les règles du régime et s'adapter à ces innovations disruptives. Cela conduit à des ajustements cumulatifs et à des réorganisations qui ne perturbent pas ou ne déstabilisent pas le régime mais le transforment. | Transformation sans disruption du régime sociotechnique |
| **Type 2/** Le « désalignement » et le « réalignement » font référence à de fortes pressions au niveau de l'environnement externe qui conduisent à une longue érosion du régime actuel et à l'émergence de fenêtres d'opportunités. Si les innovations disruptives de niche ne sont pas suffisamment matures, aucun substitut clair n'émerge, mais il y a de la place pour de multiples innovations disruptives qui peuvent coexister et rivaliser les unes avec les autres jusqu'à ce que l'une devienne dominante, provocant un réalignement vers un nouveau régime. Cette trajectoire est caractérisée par une forte instabilité et donc une forte incertitude. Les fenêtres d'opportunités permettent l'exploration d'une multitude d'innovations, qui ouvrent une période relativement longue de coexistence, d'incertitude et de compétition entre les technologies pour les ressources. | Erosion lente du régime sociotechnique |
| **Type 3/** La « substitution technologique » fait référence à une forte pression externe et à des innovations disruptives de niche suffisamment matures qui conduisent à la perturbation rapide du régime actuel et à sa substitution rapide par un tout nouveau régime sociotechnique. Cette phase de substitution est précédée | Disruption brutale du régime sociotechnique après une phase de maturation |

| | |
|---|---|
| par une phase de développement des technologies disruptives à l'abri du régime. Les acteurs du régime y portent peu d'attention, car le régime se porte bien en l'absence de pression de l'environnement. Lorsque le « choc externe » se produit, l'innovation disruptive est suffisamment mûre pour prendre la place laissée par le régime qui est en proie à des multiples tensions. Cette transition qui est conduite par la technologie, se caractérise par une compétition importante entre les acteurs du régime et les nouveaux arrivants. | technologique qui peut être longue |
| **Type 4/** La « reconfiguration » se réfère à une pression modérée externe qui ouvre progressivement des fenêtres d'opportunités. Plusieurs innovations disruptives de niche sont adoptées progressivement par les acteurs du régime. Cela conduit à des changements substantiels cumulatifs dans l'architecture de base du régime. Les acteurs traditionnels du régime restent moteur dans cette reconfiguration. Néanmoins, les nouveautés intégrées par le régime finissent par contraindre les acteurs du régime à profondément modifier leur mode de fonctionnement et d'organisation. | Reconfiguration sans disruption du régime sociotechnique |
| **Type 5/** La « disruption » se réfère à des pressions externes très élevées qui conduisent à une succession de transitions : transformation puis reconfiguration sans déstabilisation qui débouchent sur une phase de substitution technologique rapide et corrélativement sur une disruption brutale si les technologies disruptives sont suffisamment matures (ou une érosion longue, si les technologies ne sont pas complètement matures). | Disruption progressive - puis plus ou moins- rapide du régime sociotechnique |

*TABLEAU 1 : LES DIFFERENTS TYPES DE TRANSITION - D'APRES GEELS ET SCHOT (2007) ET GEELS (2006).*

Cette approche se différencie de celle de Christensen pour plusieurs raisons. L'approche multiniveau apporte une vision dynamique. Elle explique pourquoi certaines technologies disruptives réussissent à déstabiliser rapidement certains régimes sociotechniques grâce aux pressions exercées par des évènements externes alors que d'autres mettent plusieurs dizaines d'années. L'approche multiniveau permet également de différencier des situations de transformation ou de reconfiguration où les acteurs traditionnels du secteur adoptent les technologies disruptives sans que le régime sociotechnique soit disrupté (types 1, 2, 4) et des situations de disruption progressive ou brutale du régime sociotechnique, plus dangereuses pour les acteurs en présence (types 3 et 5). Dans les transitions de types 1, 2 et 4, les acteurs du régime sociotechnique ont le temps de s'adapter et de faire évoluer eux-mêmes les règles et l'organisation du régime sociotechnique.

Ainsi, seuls les transitions de type 3 et 5 peuvent être considérées respectivement comme une disruption rapide ou progressive. La disruption de type 3 est la plus brutale pour les acteurs du régime sociotechnique et la plus dangereuse. La disruption du type 5 est un peu plus progressive que la type 3. En effet, elle laisse aux acteurs du régime sociotechnique un peu plus de temps pour s'adapter même si, en réalité, les nouveaux entrants constituent un véritable danger.

## 2. Méthodologie

Cette recherche est exploratoire. Elle vise à mieux comprendre les transitions sociotechniques et plus particulièrement la phase de « déverrouillage » d'un régime sociotechnique. Quels sont les enseignements que l'on peut tirer de l'analyse de la « phase de déverrouillage » de la trajectoire d'évolution du secteur automobile au prisme de l'approche multiniveau ? Peut-on traiter de disruption du secteur automobile ? Les acteurs du secteur automobile sont-ils en danger ?

Sur le plan méthodologique, la perspective multiniveau s'inscrit dans la tradition des monographies longues (Geels, 2002, 2004, 2005, 2010, 2011, 2014). Cette recherche couvre une période de 8 ans entre 2015 et 2022 et croise de nombreuses ressources documentaires permettant de reconstituer les évènements apparus au cours de ce laps de temps et de les recontextualiser dans leur contexte de l'époque (Wesseling et al., 2020).
L'approche multiniveau apporte une grille de recueil des données précise. Pour chaque unité de temps (l'année), les informations sont recueillies au fil du temps au trois niveaux clés. Pour récolter les données brutes, la presse économique généraliste et professionnelle a été utilisée (tableau 2).

- 1/ **Niveau environnement externe** - Les évènements et phénomènes externes susceptibles d'exercer des pressions plus ou moins importantes sur le régime sociotechnique sont répertoriés. Sont retenus chaque année, tous les évènements externes qui sont en train de modifier d'une façon ou d'une autre le secteur automobile ou la mobilité. Pour cela, une veille active longitudinale (toute l'année) permet d'identifier les articles les plus pertinents à retenir pour l'analyse. En fin d'année, une synthèse permet de sélectionner les évènements ayant eu le plus d'impact. Ces évènements sont documentés (Site Internet, etc.). Si en année N+1, il apparait que certains évènements en année N sont plus impactants que prévu, ils sont réintroduits au fur et à mesure dans l'analyse. Par exemple, en 2017, les pays européens les plus en avance ont commencé à établir la date buttoir de 2030 ou 2035 pour la fin des moteurs thermiques dans leur pays. Cette information n'avait pas été jugée essentielle à l'époque.

- 2/ **Niveau régime** - Les modes d'adaptation et les stratégies des acteurs principaux du régime sont étudiés (les constructeurs, les équipementiers, les syndicats salariés, l'Etat, les organismes représentatifs du monde de l'automobile, les consommateurs, etc.). Tous les changements survenus au sein du régime sociotechnique lui-même sont détaillés. Il en est ainsi de la façon dont ces changements ont été vécus par les différents acteurs de l'industrie automobile ; du comportement stratégique des acteurs du régime (alliance, partenariats stratégiques, acquisition, etc.) ainsi que ce que disent les professionnels et les experts des technologies et innovations de rupture et la façon dont elles sont introduites ou pas dans le régime. Les informations sont issues principalement des études, de la presse professionnelle et des sites Internet des acteurs. Cette méthode de

collecte des données longitudinale permet de mettre en évidence, année après année, la façon dont chaque acteur s'adapte ou pas aux changements.

- 3/ **Niveau des niches** - Les technologies et innovations de rupture en gestation au sein des niches susceptibles de déstabiliser le régime sociotechnique sont identifiées. Les principales start-ups portant ces technologies sont suivies chaque année. Ce sont les informations issues principalement des études spécialisées et de la presse professionnelle qui sont mobilisées.

Cette technique de collecte des données longitudinale permet des analyses intermédiaires chaque année. Cela permet de resituer année après année, les phénomènes externes au régime sociotechnique et identifier la pression que ces phénomènes ont exercé sur le régime sociotechnique et la dynamique d'adoption ou pas des innovations de ruptures situées dans les niches.

| **Documents sources** | **Détail** | **Type d'informations récoltées sur une unité d'une année** |
|---|---|---|
| En France, presse généraliste et professionnelle puis en Europe | 70 articles 2015<br>67 articles 2016<br>121 articles 2017<br>133 articles 2018<br>141 articles 2020<br>90 articles 2021 + 51 articles européens | Veille active presse généraliste longitudinale : Les Echos, Le Monde et La Tribune exclusivement ;<br>Veille active quotidienne presse professionnelle longitudinale : www.turbo.fr, www.largus.fr, www.auto-moto.com, www.caradisiac.com, www.automobile-magazine.fr, www.automobile-propre.com; www.usine-digitale.fr;<br>Presse Européenne : divers (recherche mots clés en fin d'année) ;<br><br>- Articles portant sur l'industrie automobile (industrie dans sa globalité, batteries, constructeurs et équipementiers, métaux rares, hydrogène, etc.) ainsi que sur la mobilité (véhicules autonomes, nouvelles mobilités, etc.) ;<br>-Articles portant sur l'évolution des régulations en France et en Europe. |
| Rapports, Etudes, Analyses | Chaque année, en moyenne une quinzaine d'études, d'analyses et de rapports datés | - Analyse/études du secteur automobile en France et en Europe (contrat de filière, analyses par des cabinets de conseil, analyses par des cabinets d'étude, etc.) ;<br>- Analyses/études du secteur des batteries ;<br>- Analyses/études de l'hydrogène dans la mobilité ;<br>- Analyses du secteur mobilité. |
| Sites Internet | Recontextualisation par rapport aux dates | Commission Européenne, gouvernement français, constructeurs, équipementiers ;<br><br>Analyse des décisions prises recontextualisées par date. |

*TABLEAU 2 : SOURCES ANNUELLES UTILISEES POUR CETTE MONOGRAPHIE LONGITUDINALE 2015-2022*

## 3. Les deux principaux résultats de cette recherche

Cette recherche exploratoire aboutit à deux principaux résultats.

### 3.1.Trois paliers de déstabilisation

Notre recherche montre qu'on peut identifier trois paliers successifs de transformation.

Le premier palier de transformation correspond à la période 2015-2017. Cette période est marquée par l'impact du Diesel Gate et la guerre contre les pollutions dans les centres-villes. Certains pays précurseurs commencent à fixer des dates d'arrêt de la vente de voitures neuves thermiques, ce qui apparaît très avant-gardiste à l'époque. Les constructeurs répondent à la crise engendrée par le Diesel Gate avec quelques modèles électriques. Toutefois, ces modèles restent perçus, par les professionnels et les politiques, comme un marché de niche marginal.

Le second palier de transformation correspond à la période 2018-2019. La pression de la lutte contre les gaz à effet de serre se fait plus pressante. De plus en plus de pays européens commencent à légiférer pour fixer des dates précises marquant la fin de la vente de voitures thermiques neuves, dont la France pour 2040 [1]**.** L'Europe veut pousser l'électrique, mais est inquiète de la dépendance à l'Asie en matière de batterie. Elle ne veut pas refaire l'erreur des panneaux solaires en boostant une technologie qu'elle ne maîtrise pas. Commence à émerger l'idée que l'Europe pourrait prendre le « *lead* » sur les batteries de 4ème génération, meilleure pour l'environnement. Une filière européenne commence à être initiée. Cette évolution des perceptions rend possible un premier électrochoc européen. Les objectifs de réduction de CO2 fixés en 2019 par l'Europe sont beaucoup plus importants que prévu. Réunions de crise chez tous les constructeurs. Ces objectifs les obligent à intégrer un important pourcentage de voitures électriques dans leur portefeuille de vente de véhicules neufs d'ici 2040. Néanmoins, la voiture électrique reste considérée comme complémentaire. Les hybrides commencent à être perçues comme "la solution".

Le troisième palier de transformation correspond à la période 2020-2022. L'évolution des mentalités et du degré de préparation des constructeurs automobiles rend possible une nouvelle phase de durcissement. Il est difficile d'améliorer le moteur thermique en même temps que basculer vers l'électrique. Émerge donc l'idée qu'il serait préférable d'abandonner le moteur thermique pour atteindre le plus rapidement possible une taille critique sur l'électrique, baisser les coûts, les prix et favoriser l'adoption. Ce basculement est poussé par certains syndicats salariés qui estiment qu'avec un accompagnement *ad hoc*, c'est le seul moyen d'éviter une trop « grande casse sociale ». Ces évolutions de perception rendent possible le second électrochoc européen lors de l'été 2021. La Commission européenne annonce la fin de la commercialisation

[1] https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2019/01/16/co2-emission-standards-for-cars-and-vans-council-confirms-agreement-on-stricter-limits/#:~:text=Sur%20la%20p%C3%A9riode%202025%2D2029,moyenne%2C%20%C3%A0%20celles%20de%202021.

des voitures thermiques pour 2035 (votée par le Parlement puis le Conseil européens en 2022)[1], y compris les véhicules hybrides, soit 5 ans avant la date fixée par la majorité des pays européens, dont la France. Cette date symbolique de 2035 est validée par le parlement européen en juin 2022 malgré les lobbying allemand et français qui souhaitaient *a mimima* conserver les motorisations hybrides. Résultat, la majorité des constructeurs ont complètement modifié leur stratégie pour basculer vers le tout électrique bien avant 2030 (véhicules neufs). Les organisations tout au long de la chaîne de valeur sont en cours de transformation.

Trois paliers successifs ont donc été nécessaires pour aboutir à cette révolution. C'est un cas d'école. Fait marquant, ce déverrouillage du secteur automobile européen entraine aujourd'hui dans son sillage d'autres parties du monde comme les États-Unis.

S'agit-il alors de disruption ?

### 3.2. Identification de 6 axes de transformation parallèles ayant des vitesses de changement différentes

Cette recherche montre également que le processus de déverrouillage du secteur automobile dépasse la question de la motorisation. Sur cette période de temps (8 années), il a été possible d'identifier six axes de transformation du secteur automobile suffisamment distincts les uns des autres pour que cela ait un sens de les considérer et de les analyser de façon isolée. La nature des transformations est différente. Les facteurs qui conduisent les changements sont différents. Leur dynamique est différente. Ils évoluent parallèlement, mais pas à la même vitesse (tableau 3).

| **Axe de transformation** | **Détails 2015-2022** | **Dynamique dans le temps 2015-2022** |
|---|---|---|
| **Axe 1 : Ouverture progressive des types de motorisation vers un mix (essence, hybride, hybride rechargeable, et électrique à batterie)** | Développement de différents types de motorisation dans le portefeuille de produits des constructeurs automobiles<br><br>Forte tension transformatrice sur l'organisation des constructeurs et leurs compétences clés entre la pression exercée par les pouvoirs publics et les lents changements de comportement des consommateurs. | L'analyse détaillée année après année de cet axe montre une accélération des transformations en cours par paliers successifs sur les 8 années. Les deux dernières années annoncent une mutation profonde du secteur.<br><br>Les technologies du véhicule à batterie de 3ème génération sont considérées comme les plus matures pour le régime sociotechnique (par rapport à l'hydrogène par exemple). C'est cette technologie qui est adoptée en priorité pour se substituer aux véhicules thermiques. |
| | | |

[1] https://www.vie-publique.fr/en-bref/285406-les-eurodeputes-votent-linterdiction-des-moteurs-thermiques-en-2035

| | | |
|---|---|---|
| **Axe 2 : digitalisation de l'automobile** | Développement de la voiture connectée porteuse de nouveaux services digitaux, d'options automobiles activables à distance, et de contenus diversifiés avec l'émergence de cinq nouveaux défis pour les constructeurs : 1/ l'utilisation et la protection de leur capital de données autour des chauffeurs et des voitures ; 2/ l'importance de la dimension logicielle dans l'automobile et la dépendance croissante aux semi-conducteurs et autres technologies liées aux logiciels embarquées ; 2/ les enjeux liés au système d'exploitation des automobiles avec des nouveaux risques de dépendance envers quelques entreprises comme dans le secteur des téléphones portables avec le duopole : Android – IOS d'Apple ; 4/ l'arrivée massive de nouveaux entrants ayant des compétences technologiques ; 5/ la répercussion de ces nouvelles technologies dans les prix des automobiles. | L'analyse détaillée année après année montre une évolution lente et régulière des problématiques de voiture connectée sur la période de 8 années qui a pris la forme au démarrage d'un renforcement des partenariats entre constructeurs et entreprises de la tech ainsi que de diversification des constructeurs dans ces nouveaux domaines. Sur cette période, on voit se développer le cockpit digital (système d'*infotainment*). Certains constructeurs comme Volkswagen tentent de développer leur propre système d'exploitation. On observe une nette accélération depuis le début des années 2000 avec l'émergence rapide de nouveaux modèles économiques à la carte fondés sur l'abonnement à des services digitaux activables à distance de façon ponctuelle pour gommer l'effet prix. |
| **Axe 3 : une voiture de plus en plus « augmentée »** | C'est un axe important de transformation avec 30 équipements de base qui vont devenir obligatoire en Europe en 2022. Ces équipements ne sont pas nouveaux mais le fait de les rendre obligatoire va augmenter le prix des véhicules d'entrée et de moyenne gamme.<br><br>Parallèlement, on observe le développement d'une voiture augmentée plus sûre, bénéficiant des dernières avancées technologiques issues de la recherche portant sur la voiture autonome (radars, lidars, cameras, etc.). | Sur les équipements classiques, l'analyse détaillée année après année montre une évolution lente et régulière de cet axe dans les 8 dernières années. Sur les technologies autonomes, les transformations étaient très restreintes jusqu'à il y a deux ans mais on observe depuis une accélération fondée sur le modèle économique de l'abonnement à des *auto-pilot* que l'on active à distance (abonnement mensuel) sur les modèles premium. |
| **Axe 4 : Emergence de nouveaux modèles de consommation automobile accompagnés par la transformation des modèles économiques des acteurs** | Transformation émergente des constructeurs automobiles en hubs de services de mobilité avec le développement de nouveaux modèles économiques : forfaits location/leasing à très court, court et long terme avec intégration de nouvelles offres de mobilité (véhicules pour les vacances) | L'analyse détaillée année après année montre une évolution très lente de cet axe sur les 8 années même si, ici aussi, on observe une petite accélération ces deux dernières années, avec des offres de location/leasing sans engagement de plus en plus fréquentes de la part des constructeurs. |

| | | |
|---|---|---|
| | voire abonnement basé sur un nombre de kilomètres (mois/an). | |
| **Axe 5 : Tension entre les voitures individuelles et la mobilité urbaine collective partagée** | Remplacement en milieu urbain du modèle individuel de la voiture personnelle par de nouvelles formes de mobilité collective (autopartage en *free floating* ou non, covoiturage, VTC, Robot-taxi, vélo électrique, etc.) y compris tests partout dans le monde de véhicules collectifs autonomes. | L'analyse détaillée année après année montre que c'est l'axe qui montre la plus lente dynamique alors que c'est celui qui a été le plus surmédiatisé durant les 8 dernières années. Toutes les études montrent que la dépendance à la voiture individuelle est restée prépondérante aujourd'hui même en zone urbaine. Cela ne veut pas dire que ces nouvelles mobilités ne sont pas de plus en plus utilisées, mais cela signifie qu'elles viennent s'ajouter aux moyens existants et qu'elles ne viennent pas se substituer à l'automobile personnelle.<br>Parallèlement, les technologies des véhicules autonomes sont de plus en plus testées dans le cadre de taxis et navettes autonomes, pour l'instant bien abritées au niveau des niches. |
| **Axe 6 : Disintermédiation et réintermédiation avale de la chaîne de valeur automobile** | En aval, plus les politiques omnicanales des constructeurs se développent, plus ils remettent en cause eux-mêmes le rôle et le nombre de concessionnaires indépendants automobiles traditionnels.<br><br>En parallèle, il apparait de nouveaux entrants *pure players* tant dans le domaine de la distribution de voitures neuves que d'occasion (Amazon, Le Bon coin, etc.) mais aussi de nombreuses startups spécialisées.<br><br>Enfin, beaucoup d'acteurs spécialisés du secteur (*pure players*, nouveaux entrants ou entreprises traditionnelles) se diversifient vers le reconditionnement des voitures d'occasion. | Les transformations sont restées relativement lentes en aval mais vivent une nette accélération ces deux dernières années dans le domaine de la voiture d'occasion, notamment dû aux impacts de la pandémie sur les pénuries de semi-conducteurs. Les constructeurs s'adaptent à cette nouvelle situation en lançant des usines de reconditionnement de voitures d'occasion, suivant ainsi le modèle développé par quelques *pure players*.<br>Certains constructeurs commencent à restructurer leurs réseaux de concession indépendants pour trouver une meilleure coordination entre leur propre réseau et les réseaux externes. |

*TABLEAU 3 : IDENTIFICATION DE 6 AXES DE TRANSFORMATION PARALLELE DU SECTEUR AUTOMOBILE ENTRE 2015 ET 2022*

## 4. Discussion théorique

La perspective multiniveau met l'accent sur des situations spécifiques : les transitions d'un système sociotechnique à un autre. Les transitions correspondent à des périodes très longues (Geels, 2002, 2004, 2005, 2010, 2011, 2014). Mais cette recherche montre que la phase de déverrouillage institutionnel (*lock out*) peut finalement être assez courte si les conditions sont réunies.

Nos résultats sont convergents avec la perspective multiniveau qui traduit les transitions comme une coévolution de trois strates :

1/ Environnement externe ;
2/ Régime ;
3/ Niches.

Les pressions exercées par les phénomènes ou évènements externes (1 –politiques publiques) finissent par ouvrir des fenêtres d'opportunité au sein d'un régime sociotechnique verrouillé comme l'était le secteur automobile (2 – verrouillé autour des véhicules thermiques) pour favoriser l'adoption d'innovations disruptives (3 – voiture électrique) qui étaient restées jusque-là isolées dans les niches. Il s'agit de cycle de coévolution (1-2-3). Mais le cadre théorique de la perspective multiniveau reste assez général. Les résultats de notre recherche permettent d'apporter une connaissance plus approfondie de la phase d'enclenchement des transitions. Ils sont en cela inédits.

### 4.1. Une évolution par palier

L'approche multiniveau considère qu'une transition correspond à un seul grand cycle de coévolution 1-2-3. Or, les résultats de cette recherche montrent qu'entre 2015 et 2022, il y a déjà trois cycles de coévolution 1-2-3, chaque cycle rendant possible le cycle suivant.
Les phénomènes d'évolution par palier sont très présents dans la théorie évolutionniste (Mahoney, 2000). La théorie évolutionniste montre comment chaque palier conditionne le palier suivant. On appelle ce phénomène : la dépendance de sentier. Seule la séquence précédente rend possible la séquence qui succède. Certains auteurs mobilisent la notion d'évolution ponctuée (*punctuated evolution*) pour rendre compte de ces trajectoires par palier (Michaux, 2016).
Cette recherche complète la perspective multiniveau en approfondissant la phase de déverrouillage des régimes sociotechniques. Elle montre clairement une évolution par palier inédite (Michaux, 2022).

### 4.2. Des paliers d'évolution multi-dimensionnelle

Parallèlement, les résultats de cette recherche montrent que cette trajectoire d'évolution par palier est plus complexe qu'attendu. Ils remettent en cause la vision très classique des transitions qui montrent une seule grande transformation à l'œuvre (voir figure 1). En réalité, nos données empiriques montrent six axes de transformation parallèle qui ont chacun leur propre temporalité et vitesse.
Dans les premiers travaux de Geels, cette complexité est déjà présente. Toutefois, les théories sont susceptibles d'être simplifiées lorsqu'elles sont diffusées dans le monde entier.
Geels a eu l'occasion d'étudier la transition du régime sociotechnique des calèches au régime sociotechnique des voitures thermiques dans le transport urbain américain entre 1915 et 1930

(Geels, 2005). Il souligne qu'il est nécessaire d'aller au-delà de l'apparente simplicité du processus de substitution d'une technologie par une autre pour comprendre ce qu'il se passe pendant ce processus de transition. Il décrit un processus complexe qui intègre le rôle joué par différents axes de transformation qui co-évoluent en même temps pour faire basculer le système sociotechnique des calèches à cheval vers celui de la voiture thermique.

- L'émergence de la vapeur a permis le développement d'usines dans les villes. Ce processus a accéléré l'urbanisation et entrainé une immigration des populations vers les centres urbains, qui elle-même a créé une pression sur le régime de transport urbain ; qui a conduit à la création des tramways électriques mais aussi d'autocars et surtout des flottes de taxis.
- La transformation des campagnes et le développement de politiques publiques locales et nationales ont stimulé la construction de routes et donc l'utilisation de la voiture individuelle comme moyen de surmonter l'isolement social des communautés agricoles.
- Les deux premières transformations ont induit une demande de plus en plus forte qui a entrainé l'agrandissement des usines et favorisé une recherche de standardisation, des économies d'échelle et des effets d'expérience ; qui ont permis la baisse significative des prix du célèbre modèle T de Ford.
- Le développement parallèle des démarreurs électriques a favorisé la diffusion de ce modèle T de Ford.
- Le développement parallèle du réseau de stations d'essence, accompagné par la structuration du système pétrolier, a complété la structuration du système sociotechnique de la voiture thermique.

Dans ces premiers travaux, Geels montre que ce n'est jamais la maturité des niches ou la pression du paysage seul qui est capable d'induire une transition d'un régime vers un autre. La transition d'un régime découle des interactions entre les groupes et les acteurs de la société ainsi que de l'alignement d'autres changements sociétaux plus larges comme la transformation des pratiques, des attitudes, des normes et des valeurs existantes (Fraedrich et al., 2016).

### 4.3. La disruption d'un régime sociotechnique par palier et par axe

Peut-on dire qu'il y a disruption du secteur automobile ? Pour répondre à cette question, nous allons analyser nos données empiriques (chaque axe de transformation) au prisme de la typologie des transitions de Geels et Schot (2007).

| **Axe de transformation** | **Analyse multiniveau – Quel type de transition selon la typologie de Geels et Schot (2007) ?** |
|---|---|
| **Axe 1 : Ouverture progressive des types de motorisation vers un mix (essence, hybride, hybride rechargeable, et électrique à batterie)** | La dynamique de changement du régime sociotechnique est principalement conduite par des chocs au sein de la strate du « paysage » avec 3 paliers d'évolution dans les politiques publiques conduites par l'Europe en termes d'objectifs de baisse des émissions de gaz à effet de serre et même de fin de la commercialisation des véhicules à moteurs thermiques pour 2035.<br><br>En début d'année 2021, on pouvait considérer que l'on était encore en phase de reconfiguration (transition de type 4) au sens de Geels et Schot (2007) mais au cours de l'année 2022 on commence à rentrer dans une phase de substitution qui va profondément déstabiliser l'ensemble du régime sociotechnique de l'automobile. On évolue vers une transition de type 5 – accélérée, cumulative et disruptive. |
| **Axe 2 : digitalisation de l'automobile** | La dynamique de changement du système sociotechnique est principalement conduite par les acteurs du régime eux-mêmes et par les nouveaux entrants. Les savoirs faire sont détenus par les acteurs de la tech, ce qui constituent en soi, un profond facteur de déstabilisation.<br><br>La dynamique de changement du système est également liée à la quasi-disruption de l'axe 1. Il est beaucoup plus facile de fabriquer une voiture électrique qu'une voiture thermique et on assiste à une forme d'effondrement des barrières à l'entrée. Cet effondrement se cumule à la digitalisation du véhicule et accélère l'entrée des acteurs de la tech dans le domaine.<br><br>On peut considérer qu'on est au stade de la reconfiguration pour l'instant (transition de type 4) au sens de Geels et Schot (2007). Néanmoins, on perçoit sur cet axe quelques signes de déstabilisation du régime sociotechnique en place sous la pression conjuguée de deux facteurs : 1/ l'arrivée massive de nouveaux entrants ayant des compétences technologiques qui deviennent fabricant d'automobiles (notamment les grandes entreprises de la tech comme Foxconn, Xiaomi, Huawei, Amazon, etc..); 2/ la pénurie de composants due à la pandémie et à la guerre en Ukraine, qui privilégie les acteurs de la tech.<br><br>On évolue vers une transition de type 5 – accélérée, cumulative et disruptive. |
| **Axe 3 : une voiture de plus en plus « augmentée »** | La dynamique de changement du système sociotechnique est principalement conduite par les politiques publiques et par la dynamique interne des acteurs du régime.<br><br>On peut considérer qu'on est au stade de la reconfiguration (transition du type 4) au sens de Geels et Schot (2007) avec une portée limitée pour l'instant (uniquement sur les modèles *premium*). Mais cet axe suit de près les transformations de l'axe 2. Il existe un risque de déstabilisation des acteurs du régime sociotechnique à court terme et donc passage en type 5 . |
| **Axe 4 : Emergence de nouveaux modèles de consommation automobile** | On peut considérer qu'on est au stade de la reconfiguration (Type 4) pour l'instant au sens de Geels et Schot (2007) sans signe de déstabilisation ou de disruption du régime sociotechnique. |

| | |
|---|---|
| **accompagnés par la transformation des modèles économiques des acteurs** | |
| **Axe 5 : Tension entre les voitures individuelles et la mobilité urbaine collective partagée** | Il s'agit d'une simple transformation du régime sociotechnique pour l'instant (Type 2) au sens de Geels et Schot (2007). |
| **Axe 6 : Désintermédiation et réintermédiation avale de la chaîne de valeur automobile** | Le régime sociotechnique s'adapte au fur et à mesure avec simple reconfiguration (type 4 - Geels et Schot, 2007). Néanmoins les nouveaux entrants fragilisent la situation des acteurs traditionnels. |

*TABLEAU 4 : MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS EMPIRIQUES AVEC LA GRILLE D'ANALYSE DE GEELS ET SCHOT (2007)*

L'analyse axe par axe est intéressante car elle permet de conclure sur la disruption du secteur automobile.

Fin 2022, seul l'axe 1 (motorisation) est totalement rentré dans une déstabilisation du régime sociotechnique de l'automobile suffisante pour enclencher une substitution (types 3/5) au sens de Geels et Schot (2007). On peut considérer qu'il y a eu disruption progressive qui s'est accélérée avec d'abord une phase de reconfiguration suivie d'une phase de substitution. *Stricto sensu*, c'est le seul axe qui fait l'objet d'un processus de disruption fin 2022. Pour l'instant, les autres axes sont soit au stade de la simple transformation (adaptation sans aucune remise en question du régime sociotechnique traditionnel) comme l'axe 5, soit au stade de la reconfiguration comme les axes 2, 3, 4, et 6. Néanmoins, l'axe 2 est sur le point de basculer vers une situation de substitution, entraînée par la disruption rapide de l'axe 1. Il y a donc risque d'une disruption dangereuse de type 5 à très court terme. L'axe 3 tend également à basculer mais plus lentement que l'axe 2.

On peut conclure de cette analyse que le secteur automobile est bien rentré dans un processus de disruption progressif profond qui repose sur la convergence entre 6 axes de transformation qui interagissent les uns avec les autres. La déstabilisation d'un axe (l'axe 1) entraîne les autres axes dans son sillage (les axes 2 et 3).

L'analyse multiniveau permet d'aller plus loin que les travaux de Christensen sur la disruption. Notre recherche montre que la disruption correspond à un processus évolutionniste multidimensionnel complexe par palier où différents axes de transformation évoluent en même temps mais pas à la même vitesse, les uns entraînant les autres dans la disruption.

## Conclusion

Cette monographie longitudinale sur la période 2015-2022 a permis d'analyser en profondeur la phase de déverrouillage du régime sociotechnique automobile au prisme de la grille théorique de l'approche multiniveau. Les résultats de cette recherche permettent d'enrichir cette grille.

L'approche multiniveau considère qu'une transition correspond à un seul grand cycle de coévolution entre des changements impulsés par l'environnement, des changements au sein du régime et des innovations disruptives protégées au sein de niches. Les pressions exercées par les phénomènes ou évènements externes finissent par ouvrir des fenêtres d'opportunités au sein d'un régime sociotechnique verrouillé, pour favoriser l'adoption d'innovations disruptives qui étaient restées jusque-là isolées dans les niches. Or, les résultats de cette recherche montrent qu'entre 2015 et 2022, il existe déjà trois cycles de coévolution, chaque cycle rendant possible le cycle suivant. Les phases de déverrouillage résultent donc d'un processus d'évolution par palier. Parallèlement, les résultats de cette recherchent montrent que les transformations sont multidimensionnelles. La transition résulte de la convergence et de l'interaction entre 6 axes de transformation en même temps qui semblent se déstabiliser les uns, les autres progressivement.

Cette recherche permet de penser la disruption de façon plus approfondie que ne le propose la théorie de Christensen. Ce n'est pas une seule innovation disruptive qui déstabilise les entreprises mais la convergence de différents changements multidimensionnels en même temps, même si ces différents changements n'ont pas le même rythme de transformation. Parallèlement, l'approche multiniveau et la typologie des transitions de Geels montrent qu'en fonction de l'intensité des évènements exogènes, le temps d'adaptation des acteurs du régime peut beaucoup varier. Ainsi, la disruption constitue un type spécifique de transition qui peut être soit brutal – soit progressif. L'automobile apparait comme un exemple de disruption progressive qui laisse un peu de temps aux acteurs du régime pour s'adapter même si les dangers sont de plus en plus importants et que tout le secteur tend à basculer progressivement vers la disruption.

La disruption dépend des stratégies que les différents acteurs du régime sociotechnique vont déployer pour faire face à ces changements multidimensionnels et du temps qu'elles ont pour déployer ces stratégies. Dans le cas du secteur automobile, les entreprises ont un peu plus d'une dizaine d'années pour s'adapter à la fin de la production des véhicules thermiques. Néanmoins, la plupart des entreprises s'est donnée pour objectif de basculer leur production vers le 100 % électrique dès 2030. Ce contexte crée une situation d'urgence, même s'il n'existe pas fatalité. Si le régime sociotechnique du secteur automobile est entrainé vers la disruption, cela ne veut pas dire que les acteurs du régime seront disruptés et disparaitront. Pour faire face aux six mutations actuelles, les constructeurs poursuivent des stratégies qui peuvent être différentes. Par exemple, Renault a pris la décision de scinder en deux son activité pour créer un *pure player* « Renault électrique » qui va rentrer en bourse de façon indépendante au cours de l'année 2023. Il s'agit de bénéficier des valorisations boursières stratosphériques des *pure players* du véhicule

électrique, dans le sillage de Tesla. Parallèlement, il va y avoir d'anciens véhicules thermiques jusqu'en 2045 au minimum. Pour diversifier son activité thermique, le groupe vient de lancer une « re-factory », un pôle dédié à l'économie circulaire et au reconditionnement industriel des véhicules d'occasion dans son site de Flins (Yvelines). En 2023, le site reconditionnera déjà 45 000 véhicules d'occasion. Parallèlement, le groupe Stelantis (résultant de la fusion PSA et Fiat-Chrysler) bascule également vers le 100 % électrique dès 2030 en développant une série de co-entreprises avec des spécialistes où le groupe va transférer progressivement son personnel au fur et à mesure de la mutation. Le groupe fait le pari des nouvelles mobilités en rachetant à d'autres constructeurs leur filiale d'autopartage qui démarrent trop lentement. Il vient également de développer une nouvelle co-entreprise avec Crédit Agricole Consumer Finance pour constituer un leader de la location longue durée de véhicules. Il est un des seuls constructeurs pour l'instant à basculer tous ses concessionnaires vers le statut d'agent pour conserver la maitrise des données. Quant à Volkswagen, le constructeur mise sur des stratégies toutes aussi originales. Le groupe parie sur les carburants de synthèse pour faire rouler des véhicules thermiques zéro émission après 2035 et est le seul constructeur à tenter de développer son propre système d'exploitation et son propre réseau interne de lien entre les véhicules pour faire face aux grandes entreprises technologiques. Les stratégies sont plurielles face à la disruption progressive du régime sociotechnique de l'automobile et rien n'est encore joué contre les nouveaux entrants qui affluent dans le secteur.

## Bibliographie

ARTHUR W.B. (1989), « Competing technologies, increasing returns, and "lock-in" by historical events », *The Economic Journal*, n° 99, p. 116-131.

BEYER J. (2010), « The Same or Not the Same - On the Variety of Mechanisms of Path Dependence », *International Journal of Social Sciences*, vol. 5, no.1, p.1-11.

CHARITOU C. D. & MARKIDES C. C (2003), « Responses to Disruptive Strategic Innovation », *MIT Sloan Management Review*, vol.44, n°2, p. 55-63.

CHRISTENSEN C. M. (1997), *The Innovator's dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* », Boston, MA, Harvard Business School Press.

CHRISTENSEN C. M. & RAYNOR M. E. (2003), *The Innovator's solution: Creating and Sustaining Successful Growth* », Boston, MA, Harvard Business School Press.

DAVID P. (1985), « Clio and the economics of QWERTY », *American Economic Review*, vol. 75, no.2, p. 332-337.

DIJK M. & YARIME M. (2010), « The emergence of hybrid-electric cars: Innovation path creation through co-evolution of supply and demand », *Technological Forecasting & Social Chang*e, vol. 77, no. 8, p. 1371-1390.

DIJK M., WELLS P. & KEMP R. (2016), « Will the momentum of the electric car last? Testing an hypothesis on disruptive innovation », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 105, April, p. 77-88.

DiMAGGIO P. (1988), « Interest and agency in institutional theory", in ZUCKER L. G. (ed.), *Research on Institutional Patterns: Environment and culture,* Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, p. 3-22.

FRAEDRICH E., BEIKER S. & LENZ B. (2015), « Transition pathways to fully automated driving and its implications for the sociotechnical system of automobility », *European Journal of Futures Research*, vol. 3, p.3-11.

GEELS F. W. (2002), « Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study », *Research Policy*, vol. 31, p. 1257-1274.

GEELS F. W. (2004), « From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory », *Research Policy*, vol. 33, no. 6-7, p. 897-920.

GEELS F. W. (2005), « The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860-1930) », *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 17, no. 4, p. 445-476.

GEELS F. W. (2010), « Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective », *Research Policy*, vol. 39, no. 4, p. 495-510.

GEELS F. W. (2011), « The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms », *Environmental Innovation & Societal Transitions*, vol. 1, no. 1, p. 24-40.

GEELS F.W. (2014), « Regime Resistance against Low-Carbon Transitions: Introducing Politics and Power into the Multi-Level Perspective », *Theory, Culture & Society*, vol. 31, no. 5, p. 21-40.

GEELS F.W. (2018), « Disruption and low-carbon system transformation: Progress and new challenges in socio-technical transitions research and the Multi-Level Perspective », *Energy Research and Social Science*, vol. 37, p. 224-231.

GEELS F. W. & J. SCHOT (2007), « Typology of Sociotechnical Transition Pathways », *Research Policy*, vol. 36, no. 3, p. 399-417.

HENDERSON R. M. & Clark K. B. (1990), « Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms », special issue: Technology, organizations, and innovation, *Administrative Science Quaterly*, vol. 35, no 1, p. 9-30.

JAIN S. (2020), « Fumbling to the Future? Socio-Technical Regime Change in the Recorded Music Industry. » *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 158, p. 120-168.

LAWHON, M. & MURPHY J. T. (2012), « Socio-technical regimes and sustainability transitions: Insights from political ecology », *Progress in Human Geography*, vol. 36, no. 3, p. 354-378.

MAHONEY J. (2000), « Path Dependence in Historical Sociology », *Theory and Society*, vol. 29, no. 4, p. 507-548.

MARLETTO G. (2019), « Who Will Drive the Transition to Self-Driving? A Socio-Technical Analysis of the Future Impact of Automated Vehicles » *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 139, February, p. 221-234.

MICHAUX V. (2022), **«** Trajectoire de transition des régimes sociotechniques : le cas du basculement du secteur automobile vers la fin du moteur thermique à essence », *Management et Avenir*, Sous presse.

MICHAUX V. (2016), « Dialectique entre phases critiques et paliers de transformation dans les trajectoires de changement stratégique : le cas d'une réforme territoriale silencieuse mais d'ampleur », *Management & Avenir*, no. 89, p. 35-64.

MOHAMAD M. & SONGTHAVEEPHOL V. (2020), « Clash of Titans: The Challenges of Socio-Technical Transitions in the Electrical Vehicle Technologies – the Case Study of Thai Automotive Industry », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 153, April, 11 p.

MORRIS D., GARCIA-PEREZ A. & MADZUDZO G. (2020) « Cybersecurity threats in the auto industry: Tensions in the knowledge environment », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 157, August, 8 p.

NELSON R. R. & WINTER S. G. (1982), « *An Evolutionary Theory Of Economic Change* », The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

NORTH D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* », Cambridge, Cambridge University Press.

SKEETE J. P. (2018), « Level 5 autonomy: The new face of disruption in road transport », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 134, September, p. 22-34.

SILBERZAHN P. (2015), « *Relever le défi de l'innovation de rupture* », Paris, Pearson.

SOVACOOL B. K. & HESS D.J. (2017), « Ordering Theories: Typologies and conceptual frameworks for sociotechnical change », *Social Studies of Science*, vol. 47, no. 5, p. 703-750.

TUSHMAN M. L. & ANDERSON P. (1986), « Technological Discontinuities and Organizational Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, no. 3, p.439-65.

WELLS P. & NIEUWENHUIS P. (2012), « Transition Failure: Understanding Continuity in the Automotive Industry », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 79, September, p. 1681-1692.

WESSELING J. H., BIDMON C. & BOHNSACK R. (2020), « Business model design spaces in socio-technical transitions: The case of electric driving in the Netherlands », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 154, May, 11 p.

**Cédric PORTERON,**
Enseignant-Chercheur à l'Université Côte d'Azur, membre du CERDP, avocat au Barreau de Nice,

# Le barème Macron ou la restriction de l'imprévisibilité de l'indemnisation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse

## Résumé :

Instauré par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, le barème Macron a été jugé conforme aux engagements internationaux de la France par la chambre sociale de la Cour de cassation en tenant compte des exceptions qu'il instaure. Désormais consolidé, il n'en demeure pas moins qu'il heurte certains principes de notre droit. Il obéit à une volonté de limiter l'imprévisibilité du montant de l'indemnisation fixée par les juges. En pratique, ceci se fait essentiellement en faveur de l'employeur, non sans créer certaines inégalités entre salariés. La critique dont il est l'objet doit être l'occasion de réfléchir à nouveau sur l'objet de l'indemnisation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Elle doit porter sur les postes de préjudice réparés au regard du préjudice réellement subi et démontré. Compte tenu de la dernière décision rendue par le Comité européen des droits sociaux le 23 mars 2022, considérant à l'unanimité que le barème n'est pas conforme à la Charte sociale européenne, il n'est pas exclu que cette condamnation soit rapidement remise à l'ordre du jour des réflexions doctrinales et des moyens de droit invoqués devant les juridictions du travail.

**Mots clefs :** Barème ; indemnisation ; licenciement ; préjudice ; imprévisibilité.

# The Macron scale or the restriction of the unpredictability of compensation for dismissal without real and serious cause

## Abstract :

Established by Ordinance No. 2017-1387 of 22 September 2017, the Macron scale was deemed to be in line with the international commitments of the France by the Social Chamber of the Court of Cassation taking into account the exceptions it establishes. Now consolidated, the fact remains that it clashes with certain principles of our law. It obeys a desire to limit the

unpredictability of the amount of compensation set by the judges. In practice, this is essentially in favour of the employer, but also creates certain inequalities between employees. The criticism to which it is subject must be an opportunity to reflect again on the purpose of compensation for dismissal without real and serious cause. It must relate to the items of damage compensated in the light of the damage actually suffered and demonstrated. In view of the latest decision rendered by the European Committee of Social Rights on 23 March 2022, considering that the scale is not in conformity with the European Social Charter, it is not excluded that this reflection will be quickly put back on the agenda of doctrinal reflections and in the legal grounds invoked before the labour courts.

**Keywords :** Scale ; compensation ; dismissal ; damage ; unpredictability.

## Introduction

Par deux décisions du 11 mai 2022 [1], la Chambre sociale a jugé que le barème d'indemnisation du salarié licencié en l'absence d'une cause réelle et sérieuse, appelé barème MACRON, s'impose aux juges du fonds [2]. Les conseillers prud'homaux et les magistrats des chambres sociales des Cours d'appel ne peuvent en principe y déroger, hors les cas prévus par la loi. Ces décisions confortent le mécanisme instauré. Elles mettent fin aux incertitudes liées à l'invocation de certaines dispositions conventionnelles signées par la France, qui parfois étaient retenues par les juridictions de première instance et d'appel pour écarter l'application du barème. Il est ainsi jugé que ce dernier n'est pas contraire à la convention n°158 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1982. En effet, selon cette convention, tout salarié licencié de manière injustifiée a droit au « versement d'une indemnité adéquate ou tout autre forme de réparation considérée comme appropriée » (article 10, Convention de l'OIT). Il est aussi précisé que cette convention internationale est d'effet direct en droit interne. En considérant que le barème n'est pas contraire à la convention de l'OIT, la Cour de cassation impose aux juges de ne pas le mettre à l'écart, même au cas par cas, dès lors que les dispositions du Code du travail permettent le versement d'une indemnité adéquate ou une réparation considérée comme appropriée (articles L. 1235-3, L. 1235-3-1 et L. 1235-4 du Code du travail). Par ailleurs, pour les hauts magistrats, la loi française ne peut faire l'objet d'un contrôle de conformité à la Charte sociale européenne. Cette dernière n'est pas d'effet direct en droit interne dans un litige entre particuliers. L'invocation de son article 24 ne peut dès lors pas conduire à écarter l'application du barème. Les juges du fonds doivent donc apprécier la situation concrète du salarié pour déterminer le montant de l'indemnité due entre les montants minimaux et maximaux déterminés par l'article L. 1235-3 du code du travail. Leur pouvoir sont ainsi délimités. Pour autant, ce mécanisme laisse entier l'idée de réparation du préjudice effectivement subi par le salarié. En fixant une fourchette prenant pour base l'ancienneté, le mécanisme instauré permet assurément aux entreprises d'éviter l'imprévisibilité du montant qui

[1] Cassation sociale (formation plénière) 11 mai 2022, n° 21-14490 ; n°21-15247

[2] Les décisions n'ont pas suivi les avis de l'avocat général près la Cour de cassation : Pourvoi n° 21-14490 ; Pourvoi n°21-15247.

pourrait être alloué par le juge en fixant un minimum et un maximum. Ceci interpelle toutefois au regard du principe de réparation intégrale du préjudice. Par ailleurs, en instaurant des exceptions permettant de déroger à l'application de principe du barème, ces dernières incitent les demandeurs en justice à les invoquer dans une stratégie de contournement. Plus largement, ce sont les postes de préjudices indemnisés par ce moyen que ce barème remet à l'ordre du jour (1) et la nécessité d'une nouvelle réflexion (2).

## 1. La délimitation impérative des pouvoirs du juge dans la fixation de l'indemnisation d'un licenciement jugé sans cause réelle et sérieuse

Jusqu'en 2017, la fixation de l'indemnisation d'un licenciement jugé sans cause réelle et sérieuse relevait d'un plancher indemnitaire de six mois de salaire qui bénéficiait aux salariés des entreprises de 11 salariés ou plus et qui comptaient une ancienneté supérieure à deux ans. Ce minimum pouvait être dépassé au moyen de la démonstration d'un préjudice subi supérieur. Pour les salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté ou travaillant dans une entreprise de dix salariés ou moins, il n'existait aucun plancher. La juridiction saisie déterminait et chiffrait le préjudice subi sur la base des éléments qui lui étaient soumis par le justiciable. L'ordonnance du 22 septembre 2017 a établi un barème qui détermine l'indemnité que doit verser l'employeur à un salarié lorsqu'il le licencie sans qu'il existe une cause réelle et sérieuse [1]. Ce barème, fixé au regard de la rémunération du salarié, tient compte de l'ancienneté de ce dernier dans l'entreprise. Le juge peut tenir compte, le cas échéant, des indemnités de licenciement versées à l'occasion de la rupture. Le niveau d'indemnisation est ainsi strictement cantonné : la somme allouée correspond à un nombre de mois de salaire brut. Elle est soumise à un plancher et à un plafond [2] : l'indemnité à la charge de l'employeur varie, en fonction de l'ancienneté du salarié, avec un plafond. Elle s'échelonne entre 1 à 20 mois de salaire brut, et un plancher, compris entre 1 et 3 mois de salaire, avec une double exception, d'une part, pour les entreprises comptant moins de onze salariés pour lesquels l'indemnité minimale varie entre un 0,5 et 2,5 mois de salaire et, d'autre part, des salariés ayant moins d'un an d'ancienneté pour lesquels aucun plancher n'est prévu.

En 2018, le Conseil constitutionnel a déclaré ce mécanisme conforme à la Constitution (Baugard et Morin, 2018). Pour autant, par la suite, plusieurs juridictions du fond ont résisté allouant des indemnités supérieures qu'elles jugeaient conformes au préjudice réellement subi (Marrocchella, 2020). La Cour de cassation, avait certes été saisie de demandes d'avis [3]. Cependant, jusqu'à présent, elle ne s'était pas prononcée sur le fond, dans le cadre contentieux, en contemplation des engagements internationaux de la France. C'est désormais chose faite.

Dans une des décisions (n°21-15247) rejetant le pourvoi formé, la chambre sociale se prononce opportunément sur la portée de la Charte sociale européenne. Elle écarte son applicabilité

[1] Le barème est également applicable à la résiliation judiciaire du contrat de travail liée à une faute de l'employeur, Cassation sociale 16 février 2022 n° 20-16184

[2] Cassation sociale 15 décembre 2021, n° 20-18782 ; pour le détail complet du barème voir : https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F33999

[3] Avis Cour de cassation 17 juillet 2019, n° 19-70010 et n° 19-70011

directe comme elle l'avait fait dans son avis. Cette convention reposant sur une logique programmatique, est considérée comme ne permettant pas un contrôle de conformité [1]. Cette analyse, qui n'est pas partagée par une partie de la doctrine (Belorgey, 2007) et par le Conseil d'Etat [2], prive les juges de la possibilité de se prononcer sur la compatibilité du droit interne au droit européen. La porte est ainsi clairement fermée, l'analyse réelle du barème aussi. C'est dire que cette décision ne permet pas de trouver une issue juridique supranationale à la querelle concernant son instauration. L'article 24 de la Charte prévoit que les États signataires s'engagent à reconnaître aux salariés qui ont été licenciés sans motif valable le droit à *« une indemnité adéquate »*. Bien que proche des termes de l'article 10 de la Convention n°158 de l'OIT, le texte impose seulement aux États qu'ils traduisent dans leur ordre juridique les objectifs qu'il leur fixe. Le contrôle de son respect est confié au Comité européen des droits sociaux. Des réclamations peuvent ainsi être portées devant cette instance. Mais, sa saisine n'a pas de caractère juridictionnel. En conséquence, pour la Cour, les décisions qu'elle prend n'ont pas de caractère contraignant.

On peut toutefois se poser la question de savoir l'impact qu'aura sur notre législation son appréciation par le Comité européen des droits sociaux. Ce dernier considérait déjà que les barèmes finlandais et italiens ne permettent pas toujours d'indemniser de façon adéquate les salariés licenciés sans motif valable. Depuis, il a été saisi de réclamations portant sur le barème français [3]. Dans une décision du 23 mars 2022, le Comité européen s'est prononcé : le mécanisme a été critiqué clairement. A ce jour, la rédaction de la décision n'est pas publiée. Les recommandations du Comité européen seront dès lors formulées au gouvernement français. Les partenaires sociaux ne manqueront pas de s'en emparer. Ce ne pourrait donc être que partie remise. L'impact est déplacé dans l'avenir, directement sur le terrain politique.

Dans l'autre décision (n° 21-14490) portant cassation disciplinaire pour violation de la loi, la chambre sociale de la Cour de cassation apporte plus d'enseignements, bien qu'une partie des critiques liées à l'existence d'un barème ne soit pas abordée. La haute Cour procède à une analyse détaillée de l'article 10 de la Convention n°158 de l'OIT. Elle considère expressément que le dispositif français dans son ensemble y est conforme. De manière plus implicite, elle juge que le contrôle *in concreto,* au cas par cas, n'est pas possible au risque de créer une inégalité face à la loi.

Cet arrêt présente la particularité de donner une appréciation du barème non pas de manière isolée, mais en contemplation de son environnement législatif. Il est apprécié dans sa globalité alors même que ce n'est pas ce qui était demandé à la Cour. En cela, deux paragraphes de la décision doivent être relevés : *« Les dispositions des articles L. 1235-3, L. 1235-3-1 et L. 1235-4 du code du travail sont ainsi de nature à permettre le versement d'une indemnité adéquate ou une réparation considérée comme appropriée au sens de l'article 10 de la Convention n° 158 de l'OIT. Il en résulte que les dispositions de l'article L. 1235-3 du code du travail sont*

[1] La Cour de cassation avait déjà écarté l'effet direct de la Charte européenne en matière de forfait-jours en dépit des critiques formulées à plusieurs reprises par le CEDS ; Cassation sociale 29 juin 2011, n° 09-71.107

[2] Conseil d'Etat 10 février 2014, n° 358992

[3] Réclamation n° 106/2014 pour la Finlande ; Réclamation n°158/2017 pour l'Italie ; Réclamation n° 171/2018 pour la France

*compatibles avec les stipulations de l'article 10 de la Convention précitée »*. De cette manière, le mécanisme, tel qu'institué, est jugé conforme parce que, précisément, le principe du barème, est complété par d'autres dispositions qui en instituent les dérogations et le prolongent (articles L 1235-3-1 et L 1235-4 du Code du travail). Le sort du barème dépend manifestement des voies complémentaires d'indemnisation laissées aux tribunaux, pour certains cas.

On rappelle que l'article 10 de la Convention n°158 de l'OIT stipule qu'en cas de « *licenciement injustifié* », le juge doit pouvoir ordonner le versement d'une indemnité « *adéquate* » ou *« toute autre forme de réparation considérée comme appropriée au salarié »*. Il convient de noter que la notion de *« licenciement injustifiée »* ne se retrouve pas dans notre droit. Elle correspond au licenciement « *sans cause réelle et sérieuse* ». Plus largement, elle inclut aussi le licenciement nul, c'est-à-dire celui qui est prononcé en violation d'une liberté fondamentale, en lien avec une situation de harcèlement moral ou sexuel, ou décidé de manière discriminatoire. Il reste ensuite à savoir ce qu'est une indemnité *« adéquate »* qui n'est pas plus utilisée en droit interne. Assurément, elle ne se confond pas avec la notion de réparation intégrale. A ce propos, les juges de cassation reprenant la décision rendue par le Conseil d'administration de l'Organisation internationale du travail [1], mentionnent que l'indemnité doit, d'une part, être suffisamment dissuasive pour éviter le licenciement injustifié, et, d'autre part, raisonnablement permettre l'indemnisation de la perte injustifiée de l'emploi. Sur ce second point, le droit français tel qu'il organise l'applicabilité du barème, avec ses exceptions, permet une indemnisation *« raisonnable »* du licenciement injustifié, sans que l'on sache vraiment ce que ce concept recoupe. Ainsi, l'indemnisation des licenciements nuls n'y est pas soumise : lorsque le juge constate l'existence d'une des nullités prévues à l'article 1235-1-3 du Code du travail et lorsque le salarié ne demande pas la poursuite de l'exécution de son contrat de travail ou que sa réintégration est impossible, le juge octroie une indemnité qui ne peut être inférieure aux salaires des six derniers mois. Le plafond du barème est écarté et un minimum généralisé, quelle que soit l'ancienneté, sans qu'un maximum ne soit posé. Pour la chambre sociale, le barème tient compte de l'ancienneté du salarié et de son niveau de rémunération, et son application dépend de la gravité de la faute commise par l'employeur dans le cadre d'un licenciement injustifié. En cela, le mécanisme instauré est considéré comme adéquat et permet une indemnisation raisonnable. En complément, le caractère dissuasif des sommes mises à la charge de l'employeur est assuré par l'application d'office par le juge de l'article L. 1235-4 du Code du travail. Selon cette disposition le juge ordonne le remboursement par l'employeur fautif aux organismes intéressés de tout ou partie des indemnités de chômage versées au salarié licencié, du jour de son licenciement au jour du jugement prononcé, dans la limite de six mois d'indemnités de chômage par salarié intéressé. Ce remboursement peut même être ordonné d'office lorsque les organismes intéressés ne sont pas intervenus à l'instance ou n'ont pas fait connaître le montant des indemnités versées. Pourtant, cette somme n'est pas versée au salarié. Elle est un remboursement d'un organisme et non une indemnisation du salarié évincé. Mais, elle sera décaissée par l'employeur, ce qui, pour la Cour de cassation, permet de jouer un rôle dissuasif. Elle a aussi et surtout l'intérêt d'être prévisible pour celui-ci.

[1] Réclamation (article 24) - Venezuela - C095, C158 - 1997

La Chambre sociale est moins explicite, dans sa motivation, concernant l'interdiction du contrôle aux cas par cas. Même si ce n'est pas clairement affirmé, dès lors que la loi fixe les conditions d'indemnisation dans le cadre du barème ou en dehors de celui-ci dans certains cas, on ne peut concevoir que le juge y déroge lorsque les conditions sont réunies. Doit être cassée la décision qui, pour condamner l'employeur au paiement d'une somme supérieure au montant maximal prévu par le barème, considère que *« ce montant ne permet pas, compte tenu de la situation concrète et particulière de la salariée, une indemnisation adéquate et appropriée »*, alors qu'il lui appartenait seulement *« d'apprécier la situation concrète de la salariée pour déterminer le montant de l'indemnité due entre les montants minimaux et maximaux déterminés par l'article L. 1235-3 du code du travail »*. Dans ses avis du 17 juillet 2019, la Cour de cassation avait décidé que la compatibilité d'une disposition de notre droit avec les dispositions européennes et internationales pouvait être l'objet d'une demande d'avis, sous réserve que cet examen conduise à un contrôle abstrait, hors toute analyse d'éléments de fait relevant de l'office du juge du fond. On a pu en déduire que les juges du fond pourraient procéder à un contrôle, *in concreto*, de la compatibilité des dispositions de l'article L. 1235-3 du code du travail avec les stipulations de l'article 10 de la Convention, alors même que ces dispositions ont été jugées compatibles *in abstracto* avec celle-ci (Nivard, 2019). La chambre sociale écarte clairement cette possibilité. Ceci serait contraire au principe d'égalité des citoyens devant la loi, reconnu par l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. En réalité, un tel contrôle *in concreto* aurait entrainé une remise en cause de l'application du barème. Selon les cas d'espèce, une pluralité de solutions aurait vu le jour, que la chambre sociale ne pourrait contrôler. Le risque aurait été de substituer au barème du législateur, des barèmes de juges, comme autrefois, imprévisibles. La maîtrise de l'imprévisibilité reste l'idée force du mécanisme tel que validé, sans que cette expression ne soit utilisée par la chambre sociale.

## 2. De la réparation du préjudice effectivement subi à la maîtrise de l'imprévisibilité de la fixation du montant d'indemnisation par le juge

Si ces décisions ont permis d'évaluer la situation au regard des engagements internationaux de la France, elles ne portent pas d'appréciation sur le mécanisme institué du point de vue de l'idée de réparation du préjudice. Au demeurant, de ce concept, classique dans notre droit, on glisse vers celui *« d'indemnisation adéquate »*. A titre de comparaison, la Cour européenne des droits de l'homme, traite de « satisfaction équitable ». Le changement de paradigme est patent. Ce qui est « adéquat » en termes d'indemnisation n'est pas nécessairement proportionné au préjudice effectivement subi. Les termes du débat relatifs au barème sont biaisés. Ils le sont compte tenu de la difficulté à définir un terme de comparaison permettant d'apprécier si l'indemnité est adéquate ou appropriée (Quezel-ambrunaz, 2019). Or, dans le cadre de l'article 24 de la Convention dont il s'agit, l'indemnité doit être adaptée à son but : assurer l'effectivité du droit à la protection du salarié en cas de licenciement injustifié. Autrement dit, l'indemnité adéquate ne serait pas celle qui répare intégralement le préjudice causé par le licenciement injustifié. C'est celle qui permet à la sanction d'être de nature à assurer une protection juridictionnelle effective des droits du salarié (Loiseau, 2018). La logique apparait plus floue. Cette logique est reprise dans l'avis du comité chargé d'examiner la réclamation concernant la France. Ce rapport

propose au conseil d'administration de l'Organisation du travail d'inviter le gouvernement *« à examiner à intervalles réguliers, en concertation avec les partenaires sociaux, les modalités du dispositif d'indemnisation prévu à l'article L. 1235-3, de façon à assurer que les paramètres d'indemnisation prévus par le barème permettent, dans tous les cas, une réparation adéquate du préjudice subi pour licenciement abusif ».* Le cadre est donné. Pour autant, il n'est pas conceptuel.

Pour sa part, il convient de constater que le Code du travail ne précise pas ce qu'indemnise la somme à laquelle un employeur est condamné pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. Le législateur n'a pas conditionné la validité du licenciement à l'existence d'une cause réelle et sérieuse : l'absence de celle-ci est sanctionnée, à défaut de réintégration, par l'octroi d'une indemnité. Il ne fait pas de doute qu'il s'agit de dommages-intérêts. La chambre sociale a ainsi jugé qu'il *« résulte de l'article L. 1235-5 du Code du travail que la perte injustifiée de son emploi par le salarié lui cause un préjudice dont il appartient au juge d'apprécier l'étendue »* [1]. Toutefois, compte tenu de l'existence du barème, l'affirmation jurisprudentielle selon laquelle cette indemnité répare le préjudice résultant du caractère injustifié de la perte de l'emploi [2] correspond à une analyse théorique. Du point de vue de ses modalités de calcul, elle n'aboutit pas systématiquement à une réparation intégrale.

Ce principe impose de procéder à une évaluation au plus près de la réalité du préjudice. Il est antinomique avec une évaluation forfaitaire. Les dommages-intérêts alloués doivent réparer le préjudice subi par la victime *« sans qu'il en résulte pour elle ni perte ni profit »* [3]. Cela signifie que le critère exclusif de la détermination de la créance de réparation réside dans l'étendue du dommage. Tout autre critère comme la gravité de la faute est inopérant. Il est vrai que le Conseil constitutionnel ne lui reconnaît pas un caractère constitutionnel : s'il considère que la faculté d'agir en responsabilité met en œuvre l'exigence constitutionnelle selon laquelle tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer, il juge que le législateur peut, pour un motif d'intérêt général, *« apporter à ce principe des exclusions ou des limitations, à condition qu'il n'en résulte une atteinte disproportionnée ni aux droits des victimes d'actes fautifs ni au droit à un recours juridictionnel effectif qui découle de l'article 16 de la Déclaration de 1789 »* [4].

En l'état, le juge peut l'adapter, dans l'intervalle entre le plancher et le plafond légaux, selon d'autres critères liés à la situation particulière du salarié. Pour autant, la référence première au critère de l'ancienneté rend l'adéquation systématique entre le préjudice subi et la somme allouée difficile, sinon illusoire. L'ancienneté n'est qu'un élément parmi d'autres. Les juges devraient pouvoir prendre en considération, l'âge, la durée du chômage, la perte des avantages en nature, les difficultés financières générées par la rupture ou le dommage moral subi à la suite de la perte injustifiée de l'emploi. Ces critères, autrefois utilisés, le sont toujours. Mais, leur incidence est limitée. Là où les juges pouvaient fixer le montant aussi haut que nécessaire, ils se retrouvent désormais face à une barrière infranchissable. En pratique, le détachement

[1] Cassation sociale 13 septembre 2017, n° 16-13578
[2] Cassation sociale 27 janvier 2021, pourvoi n° 18-23535
[3] Cassation 2ème chambre civile 8 juillet 2004, n° 02-14854
[4] Conseil Constitutionnel n° 2018-761 DC du 21 mars 2018

possible du barème instauré de l'indemnisation du préjudice fragilise le mécanisme dans son fondement. Pour autant, elle le consolide dans sa finalité principielle : être un instrument de gestion du risque. Si celui-ci n'est pas à proprement parlé prévisible, il est limité dans son imprévisibilité par une fourchette quantifiée dans sa base. Cette limitation de l'imprévisibilité cesse lorsque l'employeur, de par la gravité de sa faute, est sanctionné. Il l'est par l'incertitude de l'appréciation souveraine d'un juge du fond du préjudice dont toute l'étendue sera alors réparée souverainement. Curieux mécanisme qui lie l'indemnisation effective à la faute grave de l'employeur, alors que dans les autres cas, la réparation reste cantonnée. Lorsque qu'une faute grave n'est pas commise par l'employeur, on restreint l'indemnisation. Lorsqu'elle existe, on sanctionne l'employeur par l'inapplicabilité du barème, dans les limites toutefois du préjudice effectivement subi par le salarié.

De ce point de vue, le mécanisme a un double effet incitatif : la multiplication des demandes accessoires et la systématisation des stratégies de contournement du barème. La chambre sociale a en effet admis l'existence de préjudices distincts et a développé l'applicabilité de la notion de perte de chance résultant d'une rupture abusive. Ces préjudices sont désormais systématiquement invoqués pour certains d'entre eux. Ils permettent le versement de dommages-intérêts complémentaires à ceux prévus par le barème. Il en est ainsi pour : le préjudice moral causé par les circonstances vexatoires ayant accompagné le licenciement, distinct de celui résultant de la perte de l'emploi ; le préjudice résultant de l'impossibilité pour le salarié, du fait de son licenciement sans cause réelle et sérieuse, de lever les options sur titres, cette levée étant réservée aux salariés présents dans l'entreprise à la date où cette opération était possible ; le préjudice lié à la perte d'une chance de pouvoir bénéficier de l'avantage de retraite applicable dans l'entreprise ; le préjudice lié à la détérioration de l'état de santé du salarié, imputable au comportement fautif de l'employeur, avant un licenciement prononcé pour inaptitude ; le préjudice résultant de la perte d'une chance de réaliser un gain en étant privé de la possibilité de différer la délivrance des actions ou parts acquises dans un plan d'épargne d'entreprise ; le préjudice résultant de la perte du taux préférentiel accordé aux salariés de l'entreprise à la suite de son licenciement ; le préjudice résultant de la perte de chance de percevoir une pension de retraite supplémentaire ; le préjudice résultant de l'impossibilité de participer à des formations auquel le salarié s'était inscrit dans le cadre du plan de formation annuel de l'employeur [1].

Se développe également devant les juridictions l'invocation de fondements, permettant d'échapper au barème, comme un contournement organisé. C'est le cas pour : la violation d'une liberté fondamentale comme la liberté syndicale ; la violation du droit de grève ; la violation du droit à la protection de la santé ; du principe d'égalité des droits entre l'homme et la femme ; du droit à un recours juridictionnel ; du droit la liberté d'expression ; les faits de harcèlement moral ou sexuel ; un licenciement discriminatoire ; un licenciement consécutif à une action en justice en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ou à une dénonciation de crimes et délits ; un licenciement d'un salarié protégé en raison de l'exercice de son mandat ; un

[1] Dans l'ordre des cas mentionnés, voir Cassation sociale 19 juill. 2000, n° 98-44025 ; 29 sept. 2004, n° 02-40027 ; 31 mai 2011, n° 09-71504 ; 2 mars 2011, n° 08-44977 ; 16 janv. 2008, n° 06-40543 ; 30 mars 2011, n° 09-69515 ; 28 avr. 2011, n° 09-69125 ; 21 sept. 2010, n° 09-41107.

licenciement d'un salarié bénéficiant d'une protection liée à la grossesse, au congés de paternité à la maladie ou un accident du travail [1]. Cette stratégie de neutralisation du barème peut alors alourdir les débats. Elle allonge encore la durée des procédures, en stimulant qui plus est des appels, alors même que les conditions requises pour juger de ces abus ne sont manifestement pas réunies. Il en résulte une modification de la nature des contentieux afin, dans certains cas de rendre celui-ci opportun financièrement au regard des frais engagés pour le procès.

Il serait souhaitable qu'une réflexion approfondie soit menée sur les différents chefs de préjudice du salarié licencié. Il pourrait être opportun de proposer une nomenclature comparable à celle qui fut élaborée par la commission Dintilhac (Dintilhac, 2005) pour les dommages corporels. Cependant, ceci impliquerait de changer de logique. Elle supposerait d'abandonner l'idée de gestion de l'imprévisibilité, pour se tourner vers celle d'une juste indemnisation, celle qui indemnise le préjudice effectivement subi dans toutes les composantes, au regard de l'examen des circonstances individuelles du licenciement et des éléments de preuve apportés aux débats. Ceci impliquerait encore un effort de démonstration et non plus des demandes évaluées sans trop de rationalité. Ceci nécessiterait enfin un effort puis un contrôle de motivation strict des décisions de justice rendues tant en première instance qu'en appel.

## Conclusion

En l'état, le mécanisme n'apparait pas satisfaisant. S'il est incontestable qu'il faut rationaliser l'évaluation du préjudice lié à un licenciement sans cause réelle et sérieuse, il apparait difficile de justifier pour l'avenir une limitation de principe de son indemnisation ; d'autant que selon les études faites après l'entrée en vigueur du barème, il apparait que celui-ci a créé des inégalités. Dans une étude réalisée après son entrée en vigueur (Dalmasso & Signoretto, 2022) il est relevé que : « *(…) La baisse d'indemnisation moyenne est très forte pour les salariés des moyennes et grandes entreprises ayant une relative faible ancienneté (entre 2 et 5 ans), tandis qu'elle sera moins marquée pour les salariés ayant une ancienneté plus élevée. (...). Pour les salariés les plus impactés par cette baisse, leur intérêt financier à agir en justice pour faire reconnaître leur licenciement comme sans cause réelle et sérieuse devient faible voire inexistant. (…) En ce sens, les conseils de prud'hommes risquent de devenir des juridictions de salariés plus riches, disposant d'une forte ancienneté et par conséquent très certainement plus âgés (…) ».* Une autre étude (Gerry-Vernières, 2019) parvient à un constat similaire : le barème *« a un effet maximal à la baisse sur le montant des indemnités pour les salariés ayant entre 2 ans et 5 ans d'ancienneté dans les entreprises de 11 salariés ou plus. Ce sont pour ces salariés que l'intérêt (financier) à agir s'affaiblirait d'abord. L'effet est moindre pour les salariés ayant une ancienneté au-delà de 5 ans ».* De la sorte et comme le faisait remarquer l'Avocat général dans le cadre de l'instruction du pourvoi des arrêts du 11 mai 2022, l'application du barème à ces salariés pourrait selon ces études s'analyser comme une discrimination indirecte. La critique juridique du barème va donc se déplacer tôt ou tard et une question prioritaire de

[1] Cassation sociale 9 juill. 2014, pourvoi n° 13-16434, 13-16805 ; 25 nov. 2015, pourvoi n° 14-20527 ; 29 mai 2013, pourvoi n° 11-28734 ; 29 janv. 2020, pourvoi n° 18-21862 ; 21 nov. 2018, pourvoi n° 17-11122 ; 19 janv. 2022, pourvoi n° 20-10057 ; articles L. 1132-4, L. 1134-4, L. 1152-3, L. 1153-4 ; L. 1225-71 et L. 1226-1du Code du travail.

constitutionnalité n'est pas exclue. En invoquant « *le préjudice réel* » et en faisant référence « *aux circonstances individuelles* » pour condamner à l'unanimité le barème français, la décision du 23 mars 2022 rendu par le Comité européen des droits sociaux (Brochot, 2022) va, sans nul doute réactiver les oppositions, y compris celles des juges du fond.

## Bibliographie

BAUGARD D. et MORIN J. (2018), « La constitutionnalité du barème impératif des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse », *Revue Droit social*, p. 718-725

BELORGEY J-M. (2007), « La charte sociale du Conseil de l'Europe et son organe de régulation : le comité européen des droits sociaux », *Revue de droit sanitaire et social*, p.226-245

BROCHOT J. (2022), « Barème Macron, le Comité européen des droits sociaux rouvre le débat » Actualité juridique 21 juin, Lextenso. https://www.actu-juridique.fr/social/bareme-macron-le-comite-europeen-des-droits-sociaux-rouvre-le-debat/

DALMASSO R. et SIGNORETTO C. (2022), « Une première évaluation du « barème » d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse mis en place par l'ordonnance n°1387 du 22 septembre 2017 », *Revue Droit Social*, p.135-145

DINTILHAC J.-P. (2005), Rapport du groupe de travail chargé d'élaborer une nomenclature des préjudices corporels, Ministère de la Justice.

GERRY-VERNIERES S. (2019), Mission de recherche Droit et Justice, Université de Grenoble Alpes, « La barémisation de la Justice, Barémisation et contentieux du licenciement sans cause réelle et sérieuse », novembre, http://www.gip-recherche-justice.fr/wp-content/uploads/2020/02/16.39-RF-Bar%C3%A9misation-et-contentieux-du-licenciement-sans-cause-r%C3%A9elle-et-s%C3%A9rieuse.pdf.

LOISEAU G. (2018), « Conventionnalité du barème : le débat est ouvert », *JCP Social*-1367-1371

MARROCCHELLA J. (2020), « Le barème Macron à l'épreuve de la jurisprudence », *JCP Social*, n° 31-35, 4 août 2020.

NIVARD C. (2019) « L'obscure clarté du rejet de l'effet direct de l'article 24 de la Charte sociale européenne révisée, », *Revue de Droit Social*, p. 792-798

QUEZEL-AMBRUNAZ Ch. (2019) « L'encadrement des indemnités en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse à l'épreuve de la logique de réparation des dommages », *Revue de Droit du travail*, p. 677-682

**Andreu SOLÉ,**

Sociologue, économiste, Professeur émérite HEC Paris

# La Tyrannie, Point aveugle des sciences humaines

**Résumé :** Quelle est la singularité de notre société et, en conséquence, comment la nommer ? Nous exposons d'abord une critique de trois termes : « libéralisme », « capitalisme » et « néolibéralisme » qui sont associés à cette société par beaucoup de chercheurs en sciences humaines. Nous démontrons que le libéralisme classique, non autoritaire, d'Adam Smith est une utopie. Quant au mot capitalisme, il diffuse une confusion majeure, celle entre marché et entreprise. S'agissant du « néolibéralisme » de Hayek et Friedman, nous faisons ressortir qu'il n'est pas du libéralisme. Ensuite, nous soulignons que notre société est organisée par et pour les entreprises, nous permettant de formuler la proposition de l'appeler « Entreprise-Monde ». Enfin, nous mettons en lumière la tyrannie - liée à l'entreprise -, spécifique de cette société, et invitons à se demander pourquoi la plupart des chercheurs en sciences humaines semblent ne pas la « voir ».

**Mots clés :** Tyrannie, Libéralisme, Néolibéralisme, Capitalisme, Entreprise

# Tyranny, Blind Spot in the Humanities

**Abstract:** What is the singularity of our society and, consequently, how to name it? We first present a critique of three terms: liberalism, capitalism and "neo-liberalism" which are associated with this society by many researchers in the humanities and social sciences. We show that the classical, non-authoritarian liberalism of Adam Smith is a utopia. As for the word capitalism, it spreads a major confusion, that between market and company. Concerning the "neo-liberalism" of Hayek and Friedman, we argue that it is not liberalism. Then, we underline that our society is organized by and for companies, allowing us to formulate the proposal to call it "Enterprise-World". Finally, we highlight the tyranny - linked to the company - specific to this society, and invite us to wonder why most researchers in the humanities seem not to "see" it.

**Keys words :** Tyranny, Liberalism, Neoliberalism, Capitalism, Company

> « *Un monde qui ne peut pas être aimé à en mourir - de la même façon qu'un homme aime une femme - représente seulement l'intérêt et l'obligation au travail.* »
>
> Georges Bataille (1970, p. 443)

## Introduction

À quoi, les sciences humaines servent-elles ? N'est-on pas en droit d'attendre d'elles, en particulier, qu'elles nous aident à penser la société dans laquelle nous vivons ? Cette exigence n'implique-t-elle pas, notamment, de questionner les mots et expressions employés pour désigner cette société - toute appellation étant une caractérisation de celle-ci ?

L'étude exposée a comme point de départ une critique de trois termes, associés à notre société par beaucoup d'économistes, de sociologues, d'historiens, de philosophes : libéralisme, capitalisme, « néolibéralisme » (par ordre d'apparition). Nous faisons ressortir que le libéralisme de Smith est une utopie (1) ; que le terme capitalisme est hypothéqué par une confusion majeure (2) ; que le « néolibéralisme » de Friedrich A. Hayek et Milton Friedman ne saurait être considéré comme du libéralisme (3). Suit, la présentation d'une approche de notre société (tirée de nos travaux sur l'histoire des sociétés humaines) qui - faisant ressortir le pouvoir des entreprises sur nos vies - induit la proposition de la nommer « Entreprise-Monde » (4). Enfin, nous mettons en lumière la tyrannie spécifique de cette société, que la plupart des chercheurs en sciences humaines semblent ne pas « voir » (5). Cette étude est orientée, dans une large mesure, par le choix d'articuler une approche historique et une approche anthropologique.

## 1. Le libéralisme d'Adam Smith : une utopie à fondement religieux

Le libéralisme étant présenté, le plus souvent, comme un courant de pensée philosophique, politique, économique, il nous paraît nécessaire de préciser qu'il s'agit d'une conception de la société et, en dernière analyse, de l'homme. Dans leur ensemble, les chercheurs situent l'émergence du libéralisme en Europe, en Angleterre, fin du XVIIe siècle et tiennent *Le second traité du gouvernement* de John Locke (publié en 1689) pour le premier texte fondateur. Parmi les autres contributions majeures à l'élaboration de la vision libérale de la société et de l'homme, il y a celles en particulier : de David Hume et Adam Smith (XVIIIe siècle) ; d'Alexis de Tocqueville, Emmanuel Kant et Wilhelm Humboldt (XIXe siècle). Rappelons encore que le mot libéralisme est apparu, en Europe, dans les premières années du XIXe siècle.

Dans *La richesse des nations* (publié en 1776), son livre considéré par la plupart des économistes, sociologues et philosophes comme un écrit fondateur de la science économique ainsi que du libéralisme dit classique - jugé non autoritaire -, Smith pose les composantes fondamentales de sa conception de l'homme et de la société : celle-ci est un ensemble d'individus ; un individu est mû, essentiellement, par son désir de liberté individuelle, son souci de défendre ses intérêts individuels, sa volonté de satisfaire ses besoins personnels ; les hommes

sont des êtres économiques, en concurrence permanente ; le système économique propre à la société libérale est le marché ; cette société implique, notamment, les libertés d'échanger, d'entreprendre et de fixer les prix ; l'intervention de l'État (des gouvernements) doit demeurer limitée. Ce type de société repose sur l'égoïsme des hommes, supposé naturel par Smith : « *Mais l'homme a presque continuellement besoin du secours de ses semblables, et c'est en vain qu'il l'attendrait de leur seule bienveillance. Il sera bien plus sûr de réussir, s'il s'adresse à leur intérêt personnel et s'il les persuade que leur propre avantage leur commande de faire ce qu'il souhaite d'eux. C'est ce que fait celui qui propose à un autre un marché quelconque ; le sens de sa proposition est ceci* : *Donnez-moi ce dont j'ai besoin, et vous aurez de moi ce dont vous avez besoin vous-mêmes* ; *et la plus grande partie de ces bons offices qui nous sont nécessaires s'obtiennent de cette façon. Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière et du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme ; et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leur avantage.* » (Smith, 1991, Tome I p. 82). Le libéralisme de Smith justifie la libération de l'égoïsme de chacun.

En relisant son livre, nous avons remarqué l'importance qu'il accorde à la question du bonheur, défini comme le bien-être procuré par la satisfaction de ses besoins. La société libérale vise le « bonheur général », le « bonheur public », c'est-à-dire le bien-être de tous, insiste Smith. Cet idéal apparaît comme la principale justification de cette société. Une nation heureuse est une nation prospère, « riche », explique-t-il. La « richesse » n'est pas possession d'argent (monnaie) ou de matériaux précieux (or, argent) : « *Il serait vraiment trop ridicule de s'attacher sérieusement à prouver que la richesse ne consiste pas dans l'argent ou dans la quantité des métaux précieux, mais bien dans les choses qu'achète l'argent* (…). » (Smith,1991, Tome II, p. 22). Les choses que l'argent permet d'acheter sont des biens et services, des marchandises. Le niveau de bien-être des habitants dépendant du degré de satisfaction de leurs besoins grâce à l'achat de ces biens et services, la « richesse réelle » d'une nation est l'ensemble des marchandises qu'elle produit. La société libérale vise la « prospérité générale », le « bien-être général » (expressions de Smith).

Dans cette société, ce sont les « marchands » et les « manufacturiers » (des propriétaires d'entreprises, que Smith appelle également « capitalistes » car ils possèdent le capital de l'entreprise) qui produisent et vendent les marchandises nécessaires au « bonheur général ». Quelle est leur motivation ? « *Chaque individu met sans cesse tous ses efforts à chercher, pour tout le capital dont il peut disposer, l'emploi le plus avantageux ; il est bien vrai que c'est son propre bénéfice qu'il a en vue, et non celui de la société*. » (Smith,1991, Tome II, p. 40).

Comment l'égoïsme d'un groupe de la société peut-il assurer le « bien-être général » ? Ce prodige est réalisé par une « main invisible » : le propriétaire d'une entreprise « *ne pense qu'à son propre gain ; en cela, comme dans beaucoup d'autres cas, il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions (…). Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler. Je n'ai jamais vu que ceux qui*

*aspiraient, dans leurs entreprises de commerce, à travailler pour le bien général, aient fait beaucoup de bonnes choses. Il est vrai que cette belle passion n'est pas très commune parmi les marchands, et qu'il ne faudrait pas de longs discours pour les en guérir*. » (Smith,1991, Tome II, p. 42 et p. 43). Selon Smith, la société libérale ne peut pas exister sans l'intervention de la « main invisible » puisque c'est elle qui garantit le « bonheur général ».

Qu'est-ce que la « main invisible » ? Le marché, répètent en chœur les économistes. Or, l'on ne trouve trace de cette affirmation dans le livre de Smith. Pour lui, le marché c'est des individus (égoïstes et en concurrence) qui échangent, achetant et vendant des marchandises. Précisant que le travail de l'ouvrier est également une marchandise, Smith met l'accent sur les « fréquentes querelles » entre ouvriers et « maîtres » (les propriétaires des entreprises) : « *Les ouvriers désirent gagner le plus possible ; les maîtres, donner le moins qu'ils peuvent ; les premiers sont disposés à se concerter pour élever les salaires, les seconds pour les abaisser. Il n'est pas difficile de prévoir lequel des deux partis, dans toutes les circonstances ordinaires, doit avoir l'avantage dans le débat, et imposer forcément à l'autre toutes ses conditions. Les maîtres, étant en moindre nombre, peuvent se concerter plus aisément ; et de plus, la loi les autorise à se concerter entre eux, ou au moins ne le leur interdit pas, tandis qu'elle l'interdit aux ouvriers.* » (Smith, 1991, Tome I, p. 137). Smith démontre donc que le marché ne garantit aucunement « l'amélioration du sort de tous », qu'il tend, au contraire, à favoriser la baisse des salaires des ouvriers. L'on est très loin du « bonheur général ». La « main invisible » étant supposée assurer le « bonheur public », il ne peut donc pas s'agir du marché - voilà ce que l'on comprend en lisant, attentivement, Smith.

Les économistes paraissent ne pas vouloir tenir compte du fait que Smith est un philosophe : *La Richesse des nations* reprend les cours qu'il donne dans le cadre de sa chaire de « philosophie morale », à l'université de Glasgow. Si l'on veut comprendre ce que la métaphore de la « main invisible » représente, pour lui, il vaut mieux se tourner vers les études des philosophes spécialistes de son œuvre.

C'est ainsi que nous avons découvert les travaux de Michaël Biziou (2001), lesquels mettent en lumière l'influence qu'ont eue, sur la pensée de Smith, les écrits des moralistes français du XVIIe siècle - en particulier *Les caractères, ou les mœurs de ce siècle* (1688) de La Bruyère : « *La représentation de l'homme que se fait La Bruyère et celle que s'en fait Smith ont plus de points communs entre elles que n'en ont celle de Smith et celle d'un économiste contemporain*. » (Biziou, 2001, p. 13). La démarche de La Bruyère, rappelle Biziou, est imprégnée de la conception de l'homme et de la société élaborée par Augustin. Si comme le croit La Bruyère, les hommes sont menés, non par la raison, mais par leurs passions (ils sont aveugles, vicieux, prisonniers de leur amour-propre), comment se fait-il qu'il y ait une société organisée ? En chrétien, explique Biziou, La Bruyère voit, dans l'existence de celle-ci, « *l'effet d'un dessein divin : dans l'ordre de la société, "Dieu se découvre".* » (Biziou (2001, p. 21). « *Avec les vices des hommes, Dieu construit une harmonie, par un processus que La Bruyère nomme "compensation".* » (Biziou, 2001, p. 21). Surtout, Biziou explicite le raisonnement majeur de La Bruyère : « *faute de réaliser l'idéal, les hommes vicieux et aveugles (y compris le*

*souverain tyrannique et immoral), participent sans le vouloir et sans même s'en douter au plan providentiel qui maintient l'ordre social*. » (2001, p. 22). Autrement dit, La Bruyère reprend à son compte la thèse de « l'organisation non intentionnelle du lien social », inhérente à l'anthropologie augustinienne. Voilà pourquoi, à propos de la métaphore de la « main invisible » de Smith, Biziou conclut : « *Cette thèse ressemble sans conteste à la conception que se fait La Bruyère du rôle de la Providence divine* (…). » (Biziou, 2001, p. 27) ; « *L'idée d'une organisation non intentionnelle du lien social, avant d'être une idée libérale, est bien une idée augustinienne*. » (Biziou, 2001, p. 29).

Dans l'esprit de Smith, la « main invisible » est celle bienfaitrice de Dieu. Puisque, de son point de vue, la bienveillance divine est absolument nécessaire pour atteindre l'idéal de la société qu'il décrit (le bien-être général, le bonheur de tous), le libéralisme du philosophe écossais s'avère être, finalement, une utopie à caractère religieux. Se heurtant à la croyance fabriquée et diffusée par les économistes, cette interprétation de la pensée de Smith peut déconcerter.

## 2. Les deux problèmes posés par le terme capitalisme

Le premier à employer le mot capitalisme fut sans doute Louis Blanc en 1850, signale Fernand Braudel ; il apparaît ensuite chez Proudhon qui, selon l'historien, le définit « à merveille » : « *Régime économique et social dans lequel les capitaux, source de revenu, n'appartiennent pas en général à ceux qui les mettent en œuvre par leur propre travail.* » (Braudel, 1979, p. 275 et 276). Marx utilise, surtout, l'expression « mode de production capitaliste », rarement le mot capitalisme. Capitalisme renvoie, implicitement, à entreprise : une entreprise, n'est-ce pas du capital chargé de générer du profit ? Ce sont les écrits de deux sociologues allemands, Werner Sombart et Max Weber, qui introduisent, fin du XIXe début du XXe siècle, le terme capitalisme dans le vocabulaire des sciences humaines. Si nous nous concentrons sur les travaux de Weber, c'est parce que leur écho est plus marquant.

Dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904, 1905), Weber explique que le système économique propre à la société moderne repose sur l'entreprise. Parlant de « capitalisme d'entreprise rationnel », il caractérise l'entreprise, en particulier, par le salariat - qu'il définit comme : « *l'organisation rationnelle capitaliste du travail (formellement) libre* ». (Weber, 1964, p. 15). Remarquons la précision « formellement ». Weber souligne l'« antagonisme » entre les propriétaires des entreprises et les travailleurs salariés. Fondamental, est le passage suivant de son livre : « *le capitalisme est identique à la recherche du profit, d'un profit toujours renouvelé, dans une entreprise continue, rationnelle et capitaliste – il est recherche de la rentabilité. Il y est obligé. Là où toute l'économie est soumise à l'ordre capitaliste, une entreprise capitaliste individuelle qui ne serait pas animée par la recherche de la rentabilité serait condamnée à disparaître. (…) L'avidité d'un gain sans limite n'implique en rien le capitalisme, bien moins encore son "esprit". Le capitalisme s'identifierait plutôt avec la domination, à tout le moins avec la modération rationnelle de cette impulsion irrationnelle.* » (Weber, 1964, p. 11). En insistant sur la rationalité du capitalisme et de l'entreprise, Weber a

grandement contribué à créer et justifier la relation capitalisme, entreprise, rationalité et, en fin de compte, efficacité (réalisation des objectifs).

Cette association - capitalisme, entreprise, rationalité, efficacité – qui a imprégné fortement les sciences humaines, est de plus en plus remise en cause, y compris par des économistes traditionnels. Une illustration frappante de ces critiques est le livre dans lequel Joseph Stiglitz (prix Nobel d'économie 2001) explique, après coup, la soi disant crise financière qui éclate en 2008 ; le titre se passe de commentaires : *Le triomphe de la cupidité* (Stiglitz, 2013). La cupidité dénoncée est celle d'actionnaires et de dirigeants d'entreprises (banques, sociétés immobilières, etc.). Faut-il rappeler les profits indécents réalisés par beaucoup de grandes entreprises durant la pandémie du Covid-19 ? Où est la modération rationnelle du désir de profit, présentée par Weber comme une spécificité du capitalisme moderne ?[1] Cupidité déchaînée des actionnaires et dirigeants des grandes entreprises et des banques, laquelle provoque des « crises financières » aux effets sociaux dévastateurs (montée du chômage, notamment), soif d'argent sans frein qui augmente les inégalités et la pauvreté de plus en plus insupportables pour une partie grandissante de la population : de plus en plus, le capitalisme apparaît - même à des économistes peu critiques envers la société existante - comme irrationnel, destructeur du « lien social », dangereux pour la démocratie.

Premier problème, le mot capitalisme favorise la croyance en la rationalité du système économique existant et de l'entreprise. Second problème, il diffuse une ambiguïté majeure : parmi les économistes, sociologues, historiens, philosophes, continue de prédominer la croyance que le capitalisme est une économie de marché ; rares sont ceux qui, comme Weber, lient le capitalisme plutôt à l'entreprise.

## 3. Le « néolibéralisme » de Hayek et Friedman est-il un libéralisme ?

Dans les années 1970, apparaissent les expressions « néolibéralisme », « libéralisme autoritaire » et « ultralibéralisme » qui se recouvrent et sont associées, tout particulièrement, à deux noms : Hayek et Friedman (lauréats du prix Nobel d'économie, le premier en 1974, le second en 1976). Pour la clarté des débats, il y a lieu de distinguer, parmi leurs écrits, ceux consacrés à l'étude de « mécanismes économiques » et ceux - qui nous intéressent dans cette étude - dans lesquels ils défendent leur vision de la société et de l'homme. A leur lecture, il apparaît que tous deux se réclament de Smith ; qu'ils emploient le terme capitalisme en l'associant à libéralisme et marché ; et que, sur l'essentiel, leurs points de vue sont identiques ou très proches.

Smith est le plus grand des économistes classiques (fondateurs de la science économique), juge Hayek. De même que le philosophe écossais, il définit la société libérale comme une société de liberté, d'individus, de marché, de concurrence. Mais, contrairement à lui, Hayek soutient que l'idéal de ce type de société est, non pas le bien-être général, le bonheur de tous, mais la liberté

[1] Selon Weber, il a existé différentes formes de capitalisme dans l'histoire des sociétés.

de chacun. Il est d'avis que « *la meilleure garantie de la liberté est la propriété privée* » et que « *l'argent est un des plus magnifiques instruments de liberté que l'homme ait jamais inventé* » (Hayek, 1985, 111, 97). Liant liberté politique et liberté économique, il tient cette dernière - la liberté d'entreprendre (de créer des entreprises), de fixer les prix et les rémunérations, d'échanger, de concurrencer, etc. – pour primordiale.

Pour Hayek, la « société de marché », est la société la plus évoluée, la meilleure qui soit pour l'humanité. Ce qu'il appelle marché découle de sa distinction organisation/marché : une organisation est une création humaine ; en revanche, le marché est un « ordre spontané », un système auto-engendré et auto-organisé de coopération des hommes impliquant concurrence (Hayek, 2008, p. 145). Le marché est un mécanisme inexplicable, jamais le « *prix n'est fixé par la décision délibérée de qui que ce soit*. » (Hayek (1985, p. 101). Se référant à la cybernétique, il revient à la « main invisible » de Smith : « *pour employer le langage de la cybernétique moderne, le mécanisme des rétroactions (feedback) assure le maintien d'un ordre qui s'engendre lui-même. C'est cela qu'Adam Smith percevait et décrivait comme l'œuvre de la "main invisible", qui fut tournée en dérision par des ignorants pendant deux cents ans.* » (Hayek, 2008, p. 110). Persuadé qu'il a réussi à donner un contenu scientifique à cette métaphore, il ne se rend pas compte qu'il n'a toujours pas compris ce que signifie la « main invisible » pour Smith. Le marché, c'est des « forces impersonnelles » auxquelles, pour leur bien, les hommes doivent se soumettre : « *C'est la soumission de l'homme aux forces impersonnelles du marché qui, dans le passé, a rendu possible le développement d'une civilisation qui sans cela n'aurait pu se développer ; c'est par cette soumission quotidienne que nous contribuons à construire quelque chose qui est plus grand que nous pouvons le comprendre.* (Hayek, 1985, p. 218).

C'est avec force que Hayek rejette le principe de justice sociale, un mirage à ses yeux car il est contraire à l'exigence de liberté individuelle : « *dans une société d'hommes libres, cette expression n'a pas le moindre sens*. » (Hayek, 2008, p. 101). En revanche, « *nous devons considérer comme justes les rémunérations déterminées par un marché libre*. » (Hayek, 2008, p. 109). Il pourfend, également, le principe de solidarité (par exemple, de son point de vue, le système de retraites par répartition existant en France est une hérésie). Les principes de justice sociale et de solidarité risquent de « *détruire l'ordre du marché* », insiste Hayek. Le marché, explique-t-il, est un « jeu » : il y a des gagnants (qui ont de la chance) et des perdants (qui sont malchanceux) ; le chômage ou une perte de revenu, c'est de la malchance. Qu'il soit positif ou négatif, « *le résultat* [du mécanisme du marché] *doit être considéré comme juste* », et par conséquent accepté par tous, conclut-il (Hayek, 2008, p. 111). La société libérale qu'il défend suppose une morale spécifique : celle consistant à respecter les « règles du jeu » du marché en étant guidé « *uniquement par les signaux abstraits des prix* ».

Prônant la dissociation de l'économie et de la politique car « *la séparation des buts politiques et économiques est une garantie essentielle de la liberté individuelle* », Hayek (1985, p. 154 et p. 155) se dit favorable à la démocratie, à condition qu'elle soit limitée. Une « démocratie limitée » (qu'il oppose à « démocratie illimitée ») est un régime politique dans lequel les pouvoirs des représentants élus des citoyens sont réduits, cela afin d'éviter la restriction de la

liberté individuelle - quasiment sacrée pour lui. Dans une « démocratie limitée » (qu'il nomme « démarchie »), la préoccupation prioritaire des gouvernements est « *le bon fonctionnement du marché qui, grâce au libre jeu des prix et des salaires, assurera dans tous les secteurs une correspondance entre l'offre et la demande*. » (Hayek, 2008, p. 305) ; ces gouvernements doivent s'interdire d'introduire des lois et règlements tels que le blocage des prix, l'augmentation des salaires ou la limitation de la concurrence. Hayek avoue préférer, en fin de compte, un gouvernement non démocratique mais « limité » à un gouvernement démocratique « illimité ».

Pour Friedman, également, la société libérale est une « société individualiste », une société de marché, une société de liberté. Lui, aussi, estime essentiel, non le bonheur, le bien-être général, mais la liberté individuelle : « *Libéraux, nous prenons la liberté de l'individu, ou peut-être celle de la famille, comme notre but ultime, quand il nous faut juger les régimes sociaux*. » (Friedman, 2016, p. 39). Ainsi que Hayek, il lie capitalisme, marché et entreprise, comme en témoigne la manière dont il présente son livre : « *Son thème principal est le rôle du capitalisme de concurrence – c'est-à-dire de l'organisation de l'ensemble de l'activité économique grâce à l'entreprise privée opérant sur le marché libre -, en tant que système de liberté économique et que condition nécessaire de la liberté politique. Son autre thème est celui du rôle que doivent jouer les pouvoirs publics dans une société attachée à la liberté et se fiant d'abord au marché pour organiser l'activité économique*. » (Friedman, 2016, p. 29). Friedman, également, se réfère à la « main invisible » de Smith : « *La main invisible a plus fait pour le progrès que la main visible pour le retour en arrière*. » (Friedman, 2016, p. 294).

Liberté et égalité s'opposent : « *l'égalité entre ouvertement en conflit avec la liberté : on doit choisir*. » (Friedman, 2016, p. 288). De même que Hayek, il est hostile à des mesures de solidarité : « *En tant que libéral, en revanche, je trouve difficile de trouver une quelconque justification à un impôt progressif dont le seul but est de redistribuer les revenus. Cela me paraît un exemple évident d'utilisation de la coercition pour prendre à certains et pour donner à d'autres : c'est ainsi entrer en conflit ouvert avec la liberté individuelle*. » (Friedman, 2016, p. 256). Selon Friedman, la meilleure solution pour lutter contre la pauvreté est la charité : « *Il vaut la peine de noter qu'entre le milieu et la fin du XIXe siècle, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, l'apogée du laisser-faire vit une extraordinaire prolifération d'organisations et d'institutions charitables privées*. » (Friedman, 2016, p. 281).

Tout comme Hayek, Friedman appelle à séparer l'économie et la politique : « *Le type d'organisation économique qui assure directement la liberté économique, à savoir le capitalisme de concurrence, est en même temps favorable à la liberté politique, car en séparant le pouvoir économique du pouvoir politique, il permet à l'un de contrebalancer l'autre*. » (Friedman, 2016, p. 36). Lui aussi est pour un gouvernement « démocratique limité », expliquant qu' « *être démocratique, c'est garantir la liberté individuelle* ».

Mettant en avant leur adhésion à la pensée de Smith, Hayek et Friedman se présentent comme de « vrais » libéraux. Des économistes, sociologues, philosophes les cataloguant comme des tenants du « néolibéralisme », il convient de se demander ce qu'ils apportent de nouveau par rapport à Smith. Pour la plupart de ces chercheurs, la différence majeure est le caractère

« autoritaire » de leur libéralisme. En effet, Hayek et Friedman prônent une « démocratie limitée ». Hayek avoue même préférer un gouvernement « non démocratique » à un gouvernement « démocratique illimité ».

Qu'est-ce que ses écrits nous apprennent au sujet de ce gouvernement « non démocratique » ? Hayek évoque la nécessité, dans certains cas, de recourir à la force contre certains groupes de la société : « *Si, dans ces conditions, les syndicats s'opposent, avec succès, à toute diminution de salaire d'un groupe particulier, il n'y aura que deux possibilités : soit employer la force, c'est-à-dire désigner d'autorité certains individus pour les transférer à d'autres occupations relativement moins bien payées, soit laisser en chômage les hommes qui pendant la guerre ont gagné des salaires relativement élevés et qu'on ne peut plus utiliser, jusqu'au jour où ils accepteront de travailler à meilleur marché*. » (Hayek, 1985, p. 220). Dans ces commentaires, Hayek ne se réfère pas à un fait, il évoque une éventualité.

Toute ambiguïté est levée par une série d'événements : le 11 septembre 1973, le général Augusto Pinochet prend le pouvoir au Chili, suite à un coup d'État lors duquel est tué le président Allende, légalement élu ; s'ensuit une terrible répression (exécutions, tortures, disparitions, emprisonnements) ; est instaurée une dictature qui dure jusqu'en 1990 ; en 1975, Friedman, durant un séjour au Chili (20-27 mars), rencontre Pinochet et, suite à cette entrevue, lui adresse un courrier présentant ses conseils pour un changement de politique économique du gouvernement chilien ; en 1978, Hayek, après des échanges au Chili avec Pinochet, lui adresse la partie de son livre *Droit, Législation et Liberté* dans laquelle il expose son projet de constitution pour une « société de liberté » - projet qui inclut la possibilité d'un gouvernement dictatorial, temporaire, chargé de sauver ou d'instaurer cette société (Hayek, 2021, p. 793-829). Lorsqu'ils le rencontrent, Hayek et Friedman ne peuvent pas ne pas savoir que Pinochet est un putschiste, un criminel. Au regard de ces événements, n'est-ce pas plutôt le mot tyrannie qui mérite d'être associé au supposé libéralisme de Hayek et Friedman ?

La « morale libérale », défendue par Hayek, est la morale du plus fort. De fait, Hayek et Friedman incitent les défenseurs acharnés de la « société de marché » à ne pas hésiter à recourir à la tyrannie – si besoin, par les armes. En 1971, Friedman écrit : « *Pour le libéral, les moyens convenables sont la libre discussion et la coopération volontaire, ce qui implique que toute forme de coercition est inappropriée. L'idéal réside dans l'unanimité entre les individus responsables, obtenue à la suite d'une discussion libre et approfondie. C'est là une autre façon d'exprimer cet objectif de liberté sur lequel j'ai insisté* (…). » (Friedman, 2016, p. 53 et 54). En 1975, il conseille Pinochet.

Le « néolibéralisme » de Hayek et Friedman n'est pas un nouveau libéralisme car ce n'est pas du libéralisme ; associer leurs idées à libéralisme - mot qui suppose le projet sincère d'hommes libres –, n'est-ce pas un grossier abus de langage ?

## 4. L'« Entreprise-Monde »

Quelles sont les caractéristiques fondamentales de notre société et, en conséquence, comment l'appeler ? Pour élaborer notre proposition (une série d'hypothèses, tirée de nos travaux sur l'histoire des sociétés humaines), dans une première étape, nous nous sommes demandé : qu'est-ce qu'une société ? Comme Norbert Élias, nous estimons nécessaire de commencer par admettre qu'il s'agit d'une fausse évidence : « *Chacun sait ce que signifie le mot "société", chacun croit du moins le savoir. On se transmet ce mot de l'un à l'autre, comme une pièce de monnaie dont on n'aurait plus besoin de vérifier la valeur. Lorsqu'un tel dit "société" et qu'un tel autre l'entend le dire, les deux se comprennent sans difficulté. Mais nous comprenons-nous vraiment ? La "société", est – nul ne l'ignore – ce que nous constituons tous ensemble, c'est la réunion d'une multitude de personnes. Mais la réunion d'une multitude de personnes en Inde ou en Chine produit un autre genre de société qu'en Amérique ou en Angleterre ; la société que formaient ensemble une multitude de personnes en Europe au XIIe siècle était différente de celle du XVIe ou du XXe siècle.* » (Élias, 1991, p. 37).

Une société est un « univers artificiel », souligne Claude Lévi-Strauss (cité *in* Charbonnier, 2010, p. 144). Le fait est que les membres d'une société sont liés par des conventions : des règles, pratiques, croyances, obligations, interdits, lois, systèmes de relations humaines, etc. - totalement arbitraires. Dans une société, tout (son organisation, les relations entre les hommes et celles entre eux et la nature, leur mode de vie) est convention, révèle quantité de travaux d'anthropologues, d'ethnologues, d'historiens. Le système économique existant tient sur des conventions qui, à tout moment, peuvent être changées : par exemple, en 1992, l'Union Européenne fixe la limite autorisée du déficit public annuel de tout pays membre à 3% du PIB (chiffre sorti du chapeau de quelques hauts fonctionnaires français en 1981) [1] ; cette règle est levée pendant la pandémie du Covid-19, puis réinstaurée. Qu'est-ce qui distingue une société d'une autre, qui lui confère ses caractéristiques et, finalement, sa singularité dans l'histoire de l'humanité ? Ses conventions. Selon cette approche des sociétés humaines, l'affirmation de Hayek que nous vivons dans une « société de marché » - que le marché est un « ordre spontané », un système d'échange autonome auto-engendré et auto-organisé, qu'il s'agit de « forces impersonnelles », apparaît comme un fantasme : dans toute société, les activités et relations humaines sont organisées par des conventions, inventées, modifiées, justifiées par des hommes.

Notre hypothèse complémentaire - d'ordre anthropologique - est que toute société tient sur une certaine conception de l'homme ; en d'autres termes, ses fondements sont anthropologiques. Ayant choisi de donner un contenu large à l'expression « conception de l'homme », nous définissons celle-ci comme une conception : de la nature de l'homme (s'agit-il d'une créature de Dieu ou d'un animal ?), des comportements des hommes (sont-ils rationnels ?) de la société, de la réalité, de la justice, du bonheur, de la beauté, du cosmos, etc.. En soutenant qu'une conception de l'homme, et donc une société, est une création inexplicable et imprévisible de l'imagination humaine (Solé, 2000), nous rejoignons, dans une large mesure, les travaux de

[1] Des membres de la Direction du Budget (ministère des Finances et de l'Economie), parmi lesquels Guy Abeille.

Cornelius Castoriadis (1999). Les conventions spécifiques à une société, induites et justifiées par la conception de l'homme qui fonde cette société, instituent la manière de vivre propre à celle-ci. En guise d'illustration, considérons la société médiévale européenne. La conception de l'homme qui la fonde est, pour l'essentiel, la religion catholique : l'homme est une création de Dieu ; les hommes sont en permanence tentés par le péché ; illusion que le bonheur terrestre, le vrai bonheur est celui éternel de l'âme au paradis ; etc. Parmi les conventions associées à cette vision de l'homme, il y a : des rituels (le baptême) ; des obligations (le respect des dix commandements de Dieu) ; des systèmes de relations humaines (obéissance à l'Eglise) ; des croyances (à la fin des temps, Dieu jugera tous les hommes), etc..

Quelles sont les implications des hypothèses présentées ? L'introduction de Smith, dans sa description de la société libérale, de la « main invisible », laquelle s'avère être la main bienfaitrice de Dieu, manifeste son adhésion à la conception catholique - augustinienne - de la société humaine. Selon Smith, Hayek et Friedman, les hommes sont, par nature, des individus ; ce postulat anthropologique est vigoureusement contesté par des anthropologues et des sociologues. « *A partir d'un certain moment de l'histoire occidentale, les hommes se sont vus comme des individus*. », remarque l'anthropologue Louis Dumont (1966, p. 300). Autrement dit, l'individu est une invention. D'après ses recherches, il s'agit d'une très longue histoire qui débute avec les premiers chrétiens, qui se vivent comme des « individus-hors-du-monde », préoccupés essentiellement par leurs relations avec Dieu ; c'est seulement aux XVIIe et XVIIIe siècle, en Europe, qu'apparaissent les « individus-dans-le-monde » que nous sommes - détachés de la religion, devenus des êtres économiques. Élias distingue deux catégories de sociétés : celles premières et traditionnelles, qui sont des communautés marquées par la force du « nous », et la nôtre - la « société des individus » qui émerge en Europe au XVIIIe siècle – laquelle est un ensemble de « je ». (Élias, 1991). Un individu désire être autonome, se soucie avant tout de sa petite liberté personnelle, cherche à satisfaire ses besoins personnels, est égoïste et en concurrence avec les autres. Du temps de Platon, un Grec n'est pas un individu, il est membre d'une communauté – sa cité (Athènes, Sparte, etc.). Autre postulat anthropologique partagé par Smith, Hayek et Friedman : les hommes sont, par nature, égoïstes. Cette croyance, largement répandue dans notre société, est contestée par la vision de l'homme que Darwin expose dans *La filiation de l'homme* : « *L'aide que nous nous sentons poussés à apporter à ceux qui sont privés de secours est pour l'essentiel une conséquence inhérente de l'instinct de sympathie, qui fut acquis originellement comme une partie des instincts sociaux, mais a été ensuite (…) rendu plus délicat et étendu plus largement*. *Nous ne saurions réfréner notre sympathie, même sous la pression d'une raison implacable, sans détérioration dans la part la plus noble de notre nature.* » (Darwin, 2000, p. 222). Se référant à sa théorie de l'évolution, Darwin soutient que ce qui distingue *Homo sapiens* des autres animaux c'est, au contraire, le fort développement de sa faculté d'empathie et de solidarité à l'égard de ses congénères. Pour Smith, Hayek et Friedman, les hommes sont, par nature, des êtres économiques. « *Ce sont nos sociétés d'Occident qui ont, très récemment, fait de l'homme un "animal économique"* », constate Marcel Mauss. (2003, p. 271). Cette vision de l'homme - qui n'a rien de naturel - s'affirme en Europe, au XVIIIe siècle, soutiennent des anthropologues et des historiens.

Par ailleurs, beaucoup de chercheurs en sciences humaines supposent que les comportements des hommes sont expliqués, déterminés, par des faits étant des contraintes extérieures (le contexte, l'environnement, la situation, un événement, le système économique, etc..). Or, chacun peut constater que face à une même situation, un même contexte, un même événement, il est rarissime que toutes les personnes et groupes réagissent de manière identique ; d'où l'hypothèse que les hommes décident en permanence, quand bien même ils n'en ont pas conscience, voire se persuadent du contraire. Selon cet éclairage, une société est un processus de décision permanent – à tous les niveaux : le gouvernement décide de changer une convention majeure (par exemple, le départ de l'âge à la retraite), au sein de la population on accepte, conteste, rejette ce choix.

Une autre hypothèse encore (également issue de travaux personnels) est que toute société est caractérisée, en particulier, par : sa « réalité fondamentale », son « activité fondamentale » et son « organisation fondamentale ». Revenons à la société médiévale européenne. Quelle est sa « réalité fondamentale » ? Dieu (il a créé l'homme, le cosmos et la nature ; il jugera les hommes à la fin des temps, etc.). Quelle est l'« activité fondamentale » dans cette société ? Honorer Dieu : en priant pour le remercier, en érigeant des cathédrales pour le glorifier, etc.. Quelle est l'« organisation fondamentale », au sein de cette société, qui impose et contrôle cette activité ? L'Eglise catholique, un don de Dieu affirme Augustin. En proposant de nommer ce monde « Eglise-Monde », nous mettons l'accent sur le fait qu'il est organisé, essentiellement, par et pour, l'Eglise. C'est elle qui confère sa légitimité au roi.

Quelle est la « réalité fondamentale » qui caractérise notre société ? La « réalité économique », objet d'étude de la science économique. Selon une croyance, répandue et tenace parmi les chercheurs en sciences humaines, l'économie est une composante de toute société ; si elle demeure invisible et non consciente dans les sociétés ayant précédé la nôtre, c'est parce qu'elle est « encastrée » dans d'autres composantes de celles-ci, explique Karl Polanyi (1983). Différentes recherches, y compris d'économistes, autorisent l'hypothèse que la « réalité économique » est une invention humaine. Qui la créa, où, quand ? La monumentale étude de l'histoire de l'économie de Joseph Schumpeter (1983), notamment, suggère que ce travail de création débute en Europe, entre le XIe et XIIIe siècle, avec les questionnements et réflexions des scolastiques (des philosophes catholiques) sur le « juste prix », le « juste salaire », le prêt à intérêt (Thomas d'Aquin est le premier à le justifier en expliquant que l'intérêt rémunère le risque encouru par le prêteur). Supposer une « réalité économique » dans toutes les sociétés, c'est projeter une singularité de la nôtre sur toutes les autres - c'est un réflexe ethnocentrique. Nous sommes si prisonniers d'elle que nous avons beaucoup de mal à imaginer que cette réalité est le fruit de l'imagination humaine, qu'elle est une convention.

Quelle est l' « activité fondamentale » dans notre société ? Le travail des salariés (ouvriers, employés, ingénieurs, cadres, enseignants, chercheurs, etc.). Nous vivons dans une « société salariale ». Quelle est l' « organisation fondamentale » dans cette société ? Le marché, martèlent les esprits libéraux et « néo-libéraux ». Pour Hayek et Friedman, il y a *le marché* – un processus global, spontané, autonome, auto-engendré, des « forces impersonnelles » - qui structure, organise, la société (d'où la « société de marché »). A ce fantasme, l'on peut opposer

un constat élémentaire : dans notre société, il existe *des marchés*, une multitude de marchés qui sont des systèmes (locaux, régionaux, planétaires) d'achat et de vente de marchandises - comme, par exemple, le marché automobile. La plupart de ces marchés sont créés, modifiés, supprimés par des entreprises (par exemple les constructeurs automobiles) ; les prix des marchandises sont fixés par les entreprises. Notre société est caractérisée par une économie, non pas de marché, mais à base d'entreprises. Nous remarquons, tous, le poids - économique, social, politique - des très grandes entreprises internationales dans les pays européens et nord-américains, en Russie et Chine également désormais.

Comment appeler notre société, notre monde ? Si nous avons créé l'expression « Entreprise-Monde » c'est afin de souligner qu'il est organisé, essentiellement, par et pour les entreprises (Solé, 2008). Cette dénomination permet de sortir de l'ambiguïté du terme capitalisme, habituellement utilisé pour désigner une économie de marché, rarement une économie à base d'entreprises. La « mondialisation » est le développement de l'« Entreprisation du Monde », qui aboutit à un fait inouï dans l'histoire humaine : l'entreprise (ses méthodes, ses pratiques, son vocabulaire) est devenue le modèle obligatoire pour toutes les organisations humaines (y compris les hôpitaux). Une organisation a conquis toute l'humanité ou presque.

Invention humaine, l'entreprise est une organisation qui crée, produit, diffuse des marchandises (biens, services) pour faire du profit. Ce n'est pas un bien commun, c'est une propriété privée appartenant aux détenteurs de son capital. C'est une marchandise, elle s'achète et se vend. Elle crée les besoins de la population. C'est un ensemble d'individus en concurrence (pour obtenir un emploi, pour le conserver, pour une promotion, pour une augmentation de salaire). Une entreprise est un ensemble humain organisé par la relation dirigeants/dirigés : d'une part les propriétaires et dirigeants, d'autre part les salariés qui sont soumis à un devoir de subordination à l'égard des supérieurs. C'est une entité humaine conflictuelle ; les intérêts économiques des différents groupes qui la composent divergent, s'opposent. Comme toute organisation humaine, l'entreprise est constituée de conventions, certaines venant d'être évoquées : c'est une propriété privée, une marchandise ; il y a les propriétaires et les salariés, les dirigeants et les dirigés. L'entreprise est un fait économique. C'est un système de pouvoir, par conséquent un fait politique aussi. Il s'agit, en outre, d'un fait anthropologique : l'entreprise est le véhicule d'une vision de l'homme (les hommes sont des êtres économiques, des individus en concurrence) ; elle diffuse sur la planète la croyance que la « réalité économique » est inhérente à une supposée nature humaine. Quand Weber insiste sur la rationalité de l'entreprise, il se réfère à la multiplicité des méthodes et des calculs (bilans, prévisions, etc.) utilisés pour la diriger, l'organiser, la contrôler. Si l'on met le projecteur sur la relation dirigeants/dirigés, l'entreprise apparaît-elle comme une organisation rationnelle ?

Quand et où l'entreprise émerge-t-elle ? Divers événements signalés par des historiens (en particulier, le remplacement du servage par le salariat à partir du XIe siècle) autorisent l'hypothèse que c'est en Europe, durant la période XIe-XIIIe siècle. Il faudra des siècles à l'Entreprise-Monde, naissante, pour prendre la place de l'Eglise-Monde ; en France, la Révolution fut une étape décisive dans ce basculement.

Au cours de leur histoire, les hommes ont inventé des sociétés acéphales (les premières chronologiquement, caractérisées par l'absence de hiérarchie entre les membres, sans chef, sans supérieur [1]) et des sociétés céphales organisées par la relation dirigeants/dirigés. Les sociétés céphales comme la nôtre sont gouvernées par, non pas un homme ou un tout petit groupe au sommet de l'État, mais par ce que nous proposons d'appeler la « coalition dirigeante ». Par exemple, quelle est la composition de la coalition qui dirige la France ? L'on peut y ranger : le président de la République, les membres du gouvernement et leurs plus proches conseillers ; la haute administration (les préfets, la direction du ministère des Finances, la direction de la police, etc.) ; la plupart des élus (députés, sénateurs, maires, etc..) ; les familles fortunées ; les propriétaires et dirigeants des grandes entreprises et des banques ; les syndicats patronaux ; les directions de nombreux journaux, radios et télévisions ; des économistes, des « intellectuels » ; des réseaux, plus ou moins officiels, de rencontres et d'échanges entre ces divers groupes, etc.. Qu'est-ce qui unit ces groupes ? Des intérêts convergents, leur souci de défendre leurs privilèges et d'améliorer leurs positions (statut, pouvoir, argent, impunité). S'activant (souvent dans l'ombre) afin d'obtenir, de la part des gouvernements, des conventions (lois, règlements, fiscalité) et des décisions de justice avantageuses, ces groupes sont d'ardents défenseurs de l'entreprise. N'est-ce pas parce qu'ils sont mus, tout particulièrement, par le désir d'argent et que, dans l'Entreprise-Monde, l'entreprise est la « machine » à créer de l'argent ?

## 5. La tyrannie que beaucoup paraissent ne pas « voir »

Une autre caractéristique fondamentale de l'Entreprise-Monde est la tyrannie qui lui est spécifique. Smith l'« entrevoit » dans la *Richesse des nations :* en qualifiant les manufacturiers de « maîtres » et précisant que la loi les aide à imposer toutes leurs conditions aux ouvriers, il met en lumière le rôle du pouvoir politique dans cette tyrannie. Tocqueville, qui lui aussi défend un libéralisme non autoritaire, de retour de son voyage en Amérique en 1831, va plus loin dans la critique : remarquant que « *L'un* (l'ouvrier) *est dans une dépendance continuelle étroite et nécessaire de l'autre* (le maître)*, et semble né pour obéir, comme celui-ci pour commander*. » et, constatant qu'il y a « *quelques hommes très opulents et une multitude très misérable* », conclut à l'existence d'une nouvelle aristocratie. Cette « aristocratie manufacturière » (le patronat industriel) est une menace majeure pour la démocratie américaine. Elle est « *une des plus dures qui aient paru sur la terre* » ; c'est un « monstre », écrit Tocqueville (1961, p. 221-225).

La tyrannie que nous pointons concerne l'entreprise. Ronald Coase (un esprit libéral, prix Nobel d'économie 1991), à partir de constats élémentaires, définit celle-ci comme une hiérarchie : « *Si un ouvrier se déplace du service X vers le service Y, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire*. » (Coase 2005, p. 5). Revenons à la remarque de Weber : le salariat est « *l'organisation rationnelle capitaliste du travail (formellement) libre* » ; préciser « formellement », n'est-ce pas signifier qu'en fait le travail salarié n'est pas libre ? Au travail, un salarié n'est pas un citoyen ; c'est un subordonné, dont

[1] Concernant l'existence des sociétés acéphales, nous conseillons la lecture de l'étude de la société des Nuer (située au sud du Soudan) réalisée, dans les années 1930, par l'anthropologue anglais E.E. Evans-Pritchard (1994).

l'activité et les relations avec les autres dépendent des décisions, des préférences, du bon vouloir de ses supérieurs. Cette tyrannie - qui procède de la coopération entre pouvoir économique des actionnaires et dirigeants des entreprises et pouvoir politique - peut être qualifiée de « politico-patronale ». Bien entendu, parmi les salariés on n'a pas forcément la sensation de subir une tyrannie ; on peut vivre son travail comme une « servitude volontaire » pour parler comme La Boétie.

La position de Hayek et Friedman à l'égard de cette tyrannie est, dans une large mesure, paradoxale, contradictoire, incohérente : ils la laissent dans l'ombre, voire la nient, tout en la justifiant ardemment. Hayek (1985, p. 206) constate l'existence de « *deux grands groupes d'intérêts qui sont le capital organisé et le travail organisé* » : à demi-mot, il fait référence à l'opposition des intérêts des actionnaires et dirigeants des entreprises et de ceux des salariés. Friedman met en avant la liberté des salariés de choisir leur entreprise et de la quitter quand bon leur semble ; en revanche, il ne « voit » pas que, lorsqu'ils travaillent dans une entreprise, ce sont des subordonnés. Dans cette société qui, selon lui, est un jeu, Hayek constate que « *les grands gagnants sont les industriels* », les actionnaires et dirigeants des entreprises d'une manière générale (Hayek, 1985, p. 207) ; n'est-ce pas admettre, tacitement, que les grands perdants sont les salariés dans l'ensemble ? Concernant le rôle des actionnaires et dirigeants des entreprises, Hayek et Friedman s'agitent dans une contradiction majeure. Dans la « société de marché », les prix des marchandises (lesquelles sont produites, pour l'essentiel, par les entreprises) sont fixés par les mécanismes du marché, expliquent-ils ; conséquence logique, les dirigeants des entreprises ne décident pas des prix, donc ne dirigent pas les entreprises ; ils sont dirigés par les « forces impersonnelles » du marché. Cet argument manquant de sérieux, Hayek se voit obligé d'évoquer les « *décisions des grandes entreprises* » (Hayek, 2021, p. 755) ou encore de remarquer que « *les entrepreneurs (…) doivent constamment choisir la direction de leurs efforts (…).* » (Hayek, 2008, p.113). En dénonçant « *l'opprobre moral jeté sur le bénéfice qui paye le risque* », Hayek (2008, p. 138) fait l'apologie des propriétaires et dirigeants des entreprises qui décident de prendre des risques. S'ils font des choix, s'ils dirigent les entreprises, la question de leur responsabilité se pose, reconnaît (implicitement) Friedman : « *Peu de tendances pourraient aussi efficacement saper les bases mêmes de notre libre société que l'acceptation par les dirigeants des firmes d'une responsabilité sociale autre que celle de gagner le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est là une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité sociale autre que de celle de maximiser les profits de leurs actionnaires, comment pourront-ils discerner de quelle responsabilité il s'agit exactement ?* » (Friedman, 2016, p. 202).

Essentiel, est l'impératif catégorique énoncé : faire le plus de profit possible pour les actionnaires. Il justifie la cupidité, sans limites, des actionnaires et dirigeants des entreprises ; il légitime, également, les politiques salariales et les pratiques de *management* les plus dures envers les salariés (nécessaires pour atteindre des objectifs extrêmement élevés de rentabilité). Hayek et Friedman ne critiquent jamais ou de manière marginale les actionnaires et les dirigeants des entreprises : ils balaient la question de leur cupidité ; ils dénoncent les monopoles car ils empêchent la concurrence, mais sont contre des lois anti-monopoles. Il s'agit d'une différence majeure avec Smith - qui, en plus de signaler que le pouvoir politique favorise les

propriétaires des entreprises au détriment des ouvriers, condamne la société par actions car elle limite la responsabilité des porteurs d'actions au montant de celles-ci (Smith, Tome II, 1991, p. 365 et 366). Le « néolibéralisme » de Hayek et Friedman est une tentative pour légitimer la tyrannie spécifique à l'Entreprise-Monde - laquelle est double : il y a la tyrannie permanente (celle liée à l'entreprise, au salariat) et celle exceptionnelle qui a le visage de Pinochet.

Les quelques événements (très différents, lointains ou d'actualité), qui vont être présentés, visent à éclairer et préciser ce point de vue sur la société existante.

Dès le XIVe siècle, des salariés se soulèvent contre cette tyrannie : en 1378, à Florence, les *Ciompi* (les ouvriers les plus pauvres et maltraités de l'industrie textile) prennent, temporairement, le pouvoir. En 1917, la Révolution russe abolit l'entreprise, mais conserve le salariat. L'Italie fasciste, l'Allemagne nazie, la France pétainiste se révèlent être des dictatures particulièrement favorables aux intérêts des propriétaires et dirigeants des grandes entreprises et banques (Kershaw, 1997 ; Lacroix-Riz, 2013).

A la coalition dirigeante nationale, il faut ajouter, désormais, les coalitions dirigeantes régionales (l'UE, par exemple) et celles mondiales (G7, G20, FMI, etc.). Edifiant, est le témoignage de Yanis Varoufakis – économiste, universitaire, ministre des finances de la Grèce en 2015. Dans *Conversations entre adultes,* il rapporte un échange tendu avec Wolfang Schäuble (ministre des finances de l'Allemagne), lors d'une réunion de l'Eurogroupe en février 2015. Varoufakis insiste sur le mandat qui lui a été confié par le peuple grec lors des élections : renégocier le remboursement du « plan d'aide » de l'UE à son pays. Réaction de Schäuble : « *Des élections ne sauraient changer une politique économique* » (Varoufakis, 2017, p 241). Ce refus catégorique de tenir compte des élections illustre deux principes martelés par Hayek et Friedman : il faut séparer l'économie de la politique ; la démocratie doit être « limitée » (le vote des citoyens est secondaire). Varoufakis rétorque : « *Chers collègues, si vous pensez que je me trompe, si vous êtes d'accord avec Wolfang, je vous invite à le dire explicitement en proposant que l'on suspende les élections dans les pays comme la Grèce jusqu'à ce que le plan prévu soit mené à bien. A quoi bon dépenser l'argent pour des élections et demander à notre peuple de s'enflammer si c'est pour élire des gouvernements qui n'ont pas le pouvoir de changer quoi que ce soit ?* » (Varoufakis, 2017, p. 242).

Dans son livre *Les Fossoyeurs*, qui a marqué beaucoup de Français, le journaliste Victor Castanet présente trois ans d'enquête dans le monde des maisons de retraite (Castanet, 2022). Sa reconstitution de l'histoire, de l'organisation et du système de direction du groupe ORPEA, n°1 mondial du secteur (1 110 établissements dans 23 pays) révèle des faits sidérants : les maltraitances de personnes âgées, les décès dus au manque de soins, la dénutrition de résidents, l'angoisse et les pressions subies par les salariés, les profits colossaux réalisés - ces aspects étant indissociables - sont imputables à la tyrannie exercée sur l'ensemble des personnes, y compris les directeurs des EHPAD, par les trois dirigeants du groupe : le fondateur et ses deux adjoints. Il ressort que cette entreprise s'est développée, a évité des contrôles et enfreint des lois grâce aux soutiens de politiciens et de fonctionnaires.

Créée en 1895, la CGT, dans la charte d'Amiens de 1906, se fixe comme objectif « la disparition du salariat et du patronat » ; en 1978, ce but est abandonné. Constate-t-on, aujourd'hui, des rejets du salariat ? Ceux que l'on peut déceler sont d'un tout autre ordre : que l'on pense au succès du statut d'« auto-entrepreneur » [1] ou encore à l'engouement (initial) pour Uber.

Rares, sont les chercheurs qui mettent l'accent sur la tyrannie politico-patronale. Dans *Industriels et Banquiers français sous l'occupation*, l'historienne Annie Lacroix-Riz présente une étude (à partir d'archives) de la coalition dirigeante de la France durant la période 1940-1945 qui fait ressortir quatre faits étroitement liés : une intense collaboration économique de la coalition dirigeante française avec son homologue allemande ; une étroite coopération de la haute fonction publique française et des représentants des secteurs bancaire et industriel du pays ; des mesures du gouvernement de Vichy extrêmement favorables aux intérêts des actionnaires et dirigeants des entreprises, en particulier des groupes industriels et des principales banques (blocage des salaires, liberté des prix, augmentation de la durée du travail, répression des syndicats et des résistances des salariés) ; un fort appauvrissement d'une grande partie de la population française (- 50%, au moins, du pouvoir d'achat des ouvriers et employés). Dans *La société ingouvernable. Généalogie du libéralisme autoritaire,* Grégoire Chamayou, philosophe, fournit des éléments de réponse majeurs à la question : pourquoi et comment le « néolibéralisme » devient-il une force idéologique, à partir de la fin des années 1970 ? Il s'agit d'une réaction, au plan des idées, à la montée dans la population des contestations du travail salarié et de l'entreprise, aux États-Unis, fin des années 1960, début des années 1970. Si la « réaction néolibérale » est « autoritaire », c'est parce que « *Ce que défend bec et ongles le monde des affaires – tel est le sens de sa mobilisation politique – c'est l'autonomie de son gouvernement privé. S'il y a bien un acteur social qui ne veut pas être gouverné, c'est lui : se rendre soi-même ingouvernable, mais pour mieux gouverner les autres*. » (Chamayou, 2018, p. 265). Son étude suggère une interrogation que Chamayou ne formule pas : qu'y a-t-il de proprement scientifique dans les écrits des économistes « néolibéraux » (ceux de Hayek et Friedman, notamment) dès lors que leur démarche vise à défendre les intérêts des actionnaires et dirigeants des entreprises et, finalement, la tyrannie propre à l'Entreprise-Monde ? Dans *Souffrance en France*, Christophe Dejours (psychiatre, psychanalyste) expose ses recherches sur le « rapport au travail dans l'entreprise néolibérale » (Dejours, 2008, p. 1). En France, constate-t-il, le « retournement idéologique » (la victoire des idées « néolibérales » au sein de la coalition dirigeante), qui survient durant les deux septennats de François Mitterrand (1981-1995), entraîne le basculement dans des politiques gouvernementales « néolibérales » et provoque, en même temps, l'instauration, dans les entreprises, de méthodes de gestion et de direction – brutales, violentes, injustes. Etant donné la montée, qui s'ensuit, du chômage, de la pauvreté, des inégalités, de l'exclusion, de la peur du lendemain, Dejours introduit la notion de « malheur social ». Eclairant les relations entre souffrances au travail et injustice, il écrit : « *Ce qui est nouveau donc, c'est qu'un système qui produit et aggrave constamment souffrance, injustice et inégalités, puisse faire admettre ces dernières pour bonnes et justes. Ce qui est nouveau, c'est la banalisation des conduites injustes*

[1] Cette expression laissant croire qu'il y a entreprise, il vaudrait mieux parler de « travailleur indépendant ».

*qui en constituent la trame*. » (Dejours, 2008, p. 199). Selon lui, le problème majeur est l'acception, parmi les salariés et les citoyens, de cette « banalisation de l'injustice sociale ».

## Conclusion

Rappelons l'interrogation de départ : à quoi, les sciences humaines servent-elles ? N'est-ce pas, en dernière analyse, à tenter de comprendre ce qui nous arrive ? Les faits, questionnements, concepts, théories, débats de chercheurs présentés n'éclairent-ils pas : la montée, au sein de la population, de la sensation de ne plus vivre dans une démocratie ; l'augmentation, de plus en plus forte, de l'abstention aux élections, qui contribue au discrédit du système politique existant ; les critiques, de plus en plus acerbes et partagées, des entreprises multinationales (des GAFA, notamment) ; la multiplication des révoltes, ici et là (au Chili, au Liban, les Gilets Jaunes en France, etc.) ?

Par ailleurs, et de manière complémentaire, cette étude appelle les questions suivantes : pourquoi, apparemment, la plupart des chercheurs en sciences humaines ne « voient » -ils pas la double tyrannie ? La « voient »-ils tout de même, mais craignent-ils de la rendre publique dans leurs écrits ? Se pourrait-il que leur apparente cécité soit, en partie, une manifestation de leur tolérance envers cette tyrannie ?

## Bibliographie

AUGUSTIN (2004), *La Cité de Dieu*, 3 Tomes, Éditions du Seuil, collection « Points ».

BATAILLE G. (1970), *Œuvres complètes* I, Articles, Editions *nrf* Gallimard.

BIZIOU M. (2001), « Commerce et caractère chez La Bruyère et Adam Smith : la préhistoire de l'homo oeconomicus », in *Revue d'Histoire des Sciences Humaines* /2 (n°5), p. 11-36.

BRAUDEL F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XVe-XVIIIe siècle*, Tome 2. *Les jeux de l'échange*, Librairie Armand Colin, collection « le livre de poche références ».

CASTANET V. (2022), *Les fossoyeurs*, Librairie Arthème Fayard, 2022.

CASTORIADIS C. (1999), *L'institution imaginaire de la société*, Éditeur Points, collection « Points Essais n° 383 ».

CHAMAYOU G. (2018), *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, La Fabrique éditions.

CHARBONNIER G. (2010), *Entretiens avec Claude Lévi-Strauss*, Editions Les Belles Lettres, collection « le goût des idées ».

COASE R. (2005), *L'entreprise, le marché et le droit*, Éditions d'Organisation, 2005.

DEJOURS Ch. (2009), *Souffrances en France*, Éditions du Seuil, collections « Points Esais ».

DARWIN Ch. (2000), Charles Darwin, *La filiation de l'homme*, Éditions Syllepse, 2000.

DUMONT L. (1966), *Homo hierarchicus*, Éditions Gallimard, 1966.

ÉLIAS N. (1991), *La société des individus*, Librairie Arthème Fayard, collection « Agora Pocket ».

EVANS-PRITCHARD E.E. (1994), *Les Nuer*, Éditions Gallimard, collection « tel ».

FRIEDMAN M. (2016), *Capitalisme et liberté*, Éditions Flammarion, collection « Champs esais ».

HAYEK F. A. (2021), *Droit, législation et liberté*, Éditions Presses Universitaires de France, collection « Quadrige ».

HAYEK F. A. (2008), *Nouveaux essais de philosophie, de science politique, d'économie et d'histoire des idées*, Société d'édition Les Belles Lettres, collection « bibliothèque classique de la liberté ».

HAYEK F. A. (1985), *La route de la servitude*, Éditions PUF, collection « Quadrige ».

HUMBOLDT W. (2004), *Essai sur les limites de l'État*, Éditeur Belles Lettres, collection « Bibliothèque Classique De la Liberté ».

HUME D. (1968), *Traité de la nature humaine*, Éditions Aubier Montaigne, collection « Bibliothèque Philosophique ».

KANT E. (1993), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Librairie Générale de France, collection « Le Livre de Poche/Classiques de la philosophie ».

KERSHAW I. (1997), *Qu'est-ce que le nazisme ?* Éditions Gallimard, collection « folio histoire ».

LA BOÉTIE E. (de) (2016), *Discours sur la servitude volontaire*, Éditions Flammarion, collection « GF ».

LA BRUYÈRE J. (de) (1976) *Les Caractères*, Librairie Générale de France, collection « Le livre de Poche/Classiques ».

LACROIX-RIZ A. (2013), *Industriels et banquiers français sous l'occupation*, Éditions Armand Colin.

LOCKE J. (1994), *Le second traité du gouvernement*, Éditions PUF, collection « Epithémée ».

MAUSS M. (2003), *Sociologie et anthropologie*, Éditions PUF, collection « Quadrige ».

POLANYI K. (1983), *La grande transformation*, Éditeur Gallimard, collection « Bibliothèque Sciences Humaines ».

SCHUMPETER J. A. (1983), *Histoire de l'analyse économique, I- L'âge des fondateurs*, Éditions Gallimard, collection « tel ».

SMITH A. (1991), *La richesse des nations*, Tomes I et II, Éditions Flammarion, collection « GF ».

SOLÉ A. (2008), « L'entreprisation du monde », *in*, sous la direction de Jacques Chaize et Félix Torres, *Repenser l'entreprise*, Éditions le cherche midi, p. 27-54.

SOLÉ A. (2000), *Créateurs de mondes*, Éditions du Rocher.

SOMBART W. (1932), *L'apogée du capitalisme*, 2 volumes, Éditions Payot.

STIGLITZ J. (2013), *Le triomphe de la cupidité*, Éditions Acte sud, collection « Babel n° 1042 ».

TOCQUEVILLE A. (de) (1961), *De la démocratie en Amérique II*, Éditions Gallimard, collection « folio histoire ».

VAROUFAKIS Y. (2017), *Conversations entre adultes. Dans les coulisses secrètes de l'Europe*, Éditions Les Liens qui Libèrent.

WEBER M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Éditions Plon, collection « Agora Presses Pocket ».

**Jean-Luc MORICEAU**

Professeur de comptabilité et méthodes de recherche,
Institut Mines-Télécom Business School.

# Du libéralisme autoritaire qui passe par l'enseignement de la gestion

**Sur le livre de Grégoire Chamayou, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire,* Paris, La Fabrique éditions, 2018**

**Résumé :** Le livre de Grégoire Chamayou, *La Société ingouvernable*, ne peut que laisser intranquille. Nous le lisons comme une invitation à nous rendre compte que, dans ce que nous écrivons et transmettons, se glissent incognito nombre idées et arguments du néolibéralisme. Il nous faut apprendre à les décrypter. On le savait pour des théories comme celles de l'agence ou liées à l'optimisation financière mais, plus troublant, le livre les montre à la manœuvre par exemple dans le dialogue avec les parties-prenantes. Les conséquences d'un tel libéralisme autoritaire agissent bien au-delà de la sphère économique : elles impriment les subjectivités et les formes de vie, elles accroissent inégalités et iniquités. Ne sous-estimons pas ces effets. Demandons-nous que faire pour qu'il ne passe pas par nous.

**Mots-clés :** Libéralisme autoritaire, néolibéralisme, enseignement du management, théorie des parties-prenantes

# Authoritarian liberalism that goes through the teaching of management

**Abstract :** Grégoire Chamayou's book, *La Société ingouvernable*, can only leave us intranquil. We read it as an invitation to realize that, in what we write and transmit, there are many ideas and arguments of neoliberalism that we must learn to decipher. This was well known for theories such as the agency theory or financial optimization, but more troublingly, the book uncovers them at work, for example, in the dialogue with stakeholders. The consequences of such authoritarian liberalism act far beyond the economic domain: they imprint subjectivities and forms of life, they increase inequalities and inequities. Let's not underestimate these effects. Let's ask ourselves what we can do to prevent them from passing through us.

**Keywords :** Authoritarian liberalism, neoliberalism, management education, stakeholder theory

¡No pasarán!
Cœur :
là aussi fais-toi connaître,
là au milieu du marché.
Crie-le, le schibboleth, à toute force
dans l'étrangeté du pays :
février. No pasaran.
Paul Celan, *Schibboleth*
(Traduction Jean-Pierre Lefebvre)

Effroi ou vertige, sentiment de honte ou de culpabilité, l'impression que le sol le plus assuré se dérobait pour laisser place à une inquiétude, une intranquillité… La lecture du livre de Grégoire Chamayou (2018) a eu lieu lors de l'élection de Bolsonaro au Brésil, quand ultralibéralisme et conservatisme, populisme et évangélisme se liguaient pour laisser augurer un futur bien sombre au Brésil, dans lequel le libéralisme autoritaire menaçait bien de régner. Le parallèle entre les discours que le livre mettait en avant et l'ahurissant de ce qui se passait alors était trop aveuglant pour pouvoir être ignoré. Ce livre semblait s'adresser à chacun de nous, professeurs, de toutes disciplines intéressant le management. Comme si le livre nous urgeait de réfléchir : nous, si récemment assoiffés de performativité, que performons-nous dans nos écrits, dans nos cours ? Qu'est-ce qui parle clandestinement dans nos paroles ? Que transmettons-nous quand nous nous faisons passeurs de ces théories ? Dit autrement : le libéralisme autoritaire, sans qu'on le veuille, sans qu'on en ait conscience, ne passe-t-il pas à travers nous ?

Le livre se présente comme une généalogie foucaldienne du libéralisme autoritaire. Lisons-le comme un livre-expérience plutôt que comme un livre-vérité. Pour Foucault, on ne sort pas d'un livre-expérience sans en être transformé, auteur comme lecteur. Le livre de Chamayou, avec toutes les archives qu'il rapporte, certaines bien connues d'autres beaucoup moins, permet « *d'effectuer non seulement une constatation de vérité, mais aussi une expérience qui autorise une altération, une transformation du rapport que nous avons à nous-même et au monde où, jusque-là, nous nous reconnaissions sans problèmes* (*en un mot, avec notre savoir)* » (Foucault, 1994, p.47). Une transformation de notre rapport au savoir ; autrement dit une autre forme de performativité, est ce que ce livre « *whistleblower* », pourrait bien nous imposer. Car au cœur du savoir que nous enseignons et que nous écrivons se cachent peut-être les sillons et les pièges de l'ultralibéralisme. Saurons-nous écouter le message ?

Manifeste d'un philosophe atterré, le livre rapporte un ensemble de discours persistants et cohérents, dans la véhémence et l'éhonté de leur formulation, des années 70 à aujourd'hui. Que disent ces discours ? La société serait devenue ingouvernable Il faut de nouveau pouvoir la contrôler. Indolence des travailleurs et amoindrissement de la discipline, sensibilité sociale et esprit de responsabilité des dirigeants, faim de régulations sociales et environnementales, et surtout promesses chaque fois plus généreuses et sociales des politiciens pour se faire réélire, tout ceci semble menacer l'ordre social favorable aux plus puissants et à leur prospérité. D'où l'urgent et l'impérieux de pouvoir gouverner à nouveau la société : il faut un libéralisme

autoritaire. L'étonnant est que ce discours conservateur, bien minoritaire au départ, ait gagné une si redoutable performativité.

Mais le plus troublant est que cette performativité passe notamment par les théories et les recherches en management. Qu'il passe donc en partie par nous. Car l'ultralibéralisme n'est pas seulement un discours. Il s'agence en dispositif, articulant les énoncés à des institutions, des théories, des outils, des pratiques. On connaît les travaux notamment de Callon (2007) et Mckenzie (2006) montrant comment les théories économiques deviennent performatives au travers de modèles et algorithmes. Mais ici Chamayou nous alerte sur l'origine de ces théories, et leur alignement sur les intérêts de certaines sphères du monde des affaires. Pour Chamayou (2018, p.68), plus que performatives, les théories sont programmatiques : elles donnent les instructions à qui de droit pour les faire advenir. Moins idéologies intériorisées que fantasmagories concrétisées, elles requièrent d'être inlassablement réimposées par des stratégies conscientes et des dispositifs *inéchappables*.

Que disent ces théories, certaines bien familières ? Si les dirigeants s'aventuraient à se vouloir responsables envers la société ou l'environnement, s'ils voulaient être « sociaux » envers les employés, alors la théorie de l'agence réfléchit aux dispositifs pour « suraligner » la gestion managériale à la valeur actionnariale. La gouvernance est là pour gouverner les gouvernants, menacés de renvoi si les indicateurs boursiers, tels des « indics », révèlent un désalignement, et incités par des récompenses indexées telles que les stock-options (Jensen & Meckling, 1976). Si l'on critique l'emprise des entreprises sur nos vies, nos désirs, nos loisirs, notre santé, alors la théorie explique que l'entreprise n'est qu'une illusion, une fiction (Alchian & Demsetz, 1972). L'entreprise ne saurait être responsable car elle n'est au fond qu'un nœud (*nexus*) de contrats. Si les citoyens ou les politiciens réclament de nouvelles lois pour réguler l'activité, limitant la « libre entreprise », alors on montre son souci citoyen et sa volonté de contribuer : on explique que la norme est préférable à la loi. L'entreprise participe ainsi à son élaboration avant qu'elle ne soit définie par d'autres ; d'où l'inflation contemporaine des normes. On exigera des « *hard laws* » seulement pour protéger, jamais pour limiter, les droits « *corporate* ». Si vous vous inquiétez des conséquences de la dérégulation, des lendemains que vous prépare le système, on vous répondra, sans jamais arriver à le démontrer, que les marchés sont efficients. Autrement dit, qu'ils ne sont nullement un rapport de pouvoir, l'imposition d'une puissance ou d'un ordre vertical, mais bien plutôt un mécanisme d'équilibre, spontané, non autoritaire, bon car régulateur, en définitive le plus juste. Dans la cosmologie de von Hayek (1976), on ne trouvera que des échanges, libres, spontanés, pour le bénéfice de tous.

La généalogie de Chamayou nous fait remonter aux années 70, à la société du mont Pèlerin et ses avatars, chez les économistes de l'École de Chicago, et leur influence sur les politiques de Reagan et Thatcher, et aujourd'hui encore. Ceux qui ont vécu cette époque se souviennent. Ces théories nous étaient présentées comme les nouvelles théories de la firme. Quelque chose de « *trendy* », qui allait apporter enfin quelque chose de neuf et rigoureux, qu'il fallait connaître. Une nouvelle frontière. La modernité. Voir l'entreprise comme un nœud de contrats semblait ouvrir de nouvelles possibilités de pensée. La gouvernance et la théorie des droits de propriété

semblait permettre de remonter le contrôle non pas seulement sur les opérationnels et sur les managers mais, ce qui semblait juste, également sur les dirigeants. La normalisation semblait laisser présager une régulation mondiale. Nous avons vu des professeurs tout autant effrayés qu'excités par la haute expertise mathématique qu'ils allaient devoir acquérir pour se porter à la hauteur de ce beau défi. Ces « nouvelles théories » devaient séduire car alors l'université et les intellectuels étaient les ennemis. L'hostilité dans les campus devait être combattue. Chamayou cite nombre de chefs d'entreprise et d'éditorialistes indiquer qu'il ne fallait financer que les universités et les médias favorables à leurs thèses, seulement les universitaires « compétents », et faire dépendre davantage les universités de fonds privés. On lira dans la *Harvard Business Review* un grand patron proclamer qu'il ne faut accorder des fonds privés qu'aux universités où les cours d'économie présentent les vues de Milton Friedman, qu'il était une obligation d'opérer un tel filtre philosophique (Malott, 1978, *apud* Chamayou p. 86).

Les théories ou les outils de gestion que nous utilisons, que nous enseignons, avec lesquels nous écrivons, se présentent sous le couvert de l'efficacité ou de la rationalité, mais ils sont l'incarnation d'un ensemble de discours. Nous n'avons pas toujours très bien conscience de quels discours ils sont l'incarnation. La force du livre de Chamayou est de nous montrer ces discours qui les portent et de nous les présenter dans une fresque, un tableau, qui effraie de par sa cohérence, par la complémentarité des parties tout comme son apparente efficacité. Ces théories font systématiquement passer le droit de propriété au-dessus de tous les autres. Elles annihilent toute possibilité de responsabilité, d'éthique, d'autres choses que la maximisation du profit des actionnaires. Si ce résultat n'est pas totalement surprenant pour des théories comme celle de l'agence ou des droits de propriété, les thèses de Chamayou se font beaucoup plus inquiétantes lorsqu'elles nous rappellent comment la théorie des parties prenantes, qui se présente comme leur antithèse, est en fait utilisée.

Si la stratégie et l'organisation des entreprises sont filles du militaire, le cordon ombilical n'est sans doute pas en effet complètement coupé. On découvre certaines dangereuses accointances entre grandes firmes et interventions militaires. Certains combats pour maintenir l'ordre dominant contre les critiques et actions des membres de la société civile relèvent du contre-activisme et s'incarnent en « attaques épistémiques massives ». On dira que pourtant la responsabilité sociale des entreprises se présente comme le visage souriant du monde économique. Selon cette nouvelle orientation, l'entreprise ne vise pas que son profit : elle se soucie aussi de ses parties-prenantes. Toutefois, Chamayou nous rappelle que Freeman, père de la théorie des parties-prenantes sous-jacente à la RSE, défendait en fait l'approche stratégique (*instrumental*) des parties-prenantes. Pour lui, il s'agit moins de se soucier des parties qui pourraient être affectées par l'entreprise, que de s'inquiéter de celles qui pourraient affecter l'entreprise, afin de mettre en œuvre une stratégie permettant de se prémunir contre ce risque (Freeman *et al.*, 2010 ; Freeman & Reed, 1983). La théorie des parties prenantes est biface. D'un côté, elle présente le visage souriant de la reconnaissance éthique. De l'autre, le visage menaçant de l'identification stratégique, afin de neutralisation.

Ceci est sans doute le plus apparent dans le « dialogue stratégique avec les parties-prenantes ». Alors que le dialogue s'affiche comme la monstration du souci de l'autre, de l'authenticité, de l'ouverture et de la confiance, il peut stratégiquement servir d'autres fonctions :

- Fonction de renseignement : repérer au plus tôt les opposants, leurs arguments, leurs logiques ;
- Fonction de cantonnement : éviter que le débat ait lieu dans l'espace public et le relocaliser dans un espace privé, mieux maîtrisable ;
- Fonction de diversion : inviter les opposants permet de les occuper à dialoguer plutôt qu'à entreprendre d'autres actions. S'ils prennent d'autres actions, ils seront discrédités comme ne jouant pas la carte du dialogue ;
- Fonction de cooptation : parmi les adversaires, il est possible de choisir un groupe, lui donner plus de visibilité et de pouvoir pour qu'il se mette de votre côté, et le gratifier du statut d'organisation responsable ;
- Fonction de disqualification : les autres groupes, non choisis ou moins contrôlables seront qualifiés comme « incapables de dialoguer » ;
- Fonction de légitimation : en invitant à la discussion certaines ONG ou partenaires prestigieux, on pourra espérer gagner un transfert de leur aura sur notre organisation.

La responsabilité sociale des entreprises peut donner le meilleur, mais elle peut être un masque dissimulant le pire, car elle est intrinsèquement ambigüe. Ambigüe car la mesure et le monologue tendent à l'emporter sur le dialogue (Bessire, 2005 ; Moriceau & Guérillot, 2012). Ambigüe car derrière le modèle peuvent se cacher différents discours (Pesqueux, 2005). Ambigüe car si l'entreprise se présente sous un visage souriant, elle tend à ne voir dans l'autre que des « *figures sans visage* » (Moriceau, 2005). N'est-il pas fréquent que dans nos études de cas nous présentions dans la théorie le visage souriant et dans les recommandations le visage stratégique, sans sentiment de contradiction ?

Le visage stratégique, volontiers cynique, refuse de voir les visages des parties-prenantes, le visage de beaucoup de ceux dont la vie est impactée par l'entreprise. Il y a des parties qui ne prennent pas part au dialogue, qui ne comptent pas comme parties-prenantes, alors qu'elles sont les premières impactées. Des voix par exemple qui appartiennent au « Sud Global » : fermiers, enfants, femmes, ouvriers, notamment devant travailler chez eux. Les rares fois où leurs représentants sont invités à des initiatives multi-parties-prenantes, les différences de pouvoir, les alliances bien comprises entre puissants, les subalternisent (Prieto-Carrón, 2006). De telles « initiatives » n'arrivent pas à prendre en compte les besoins des parties-prenantes les plus vulnérables (Banerjee, 2018), si bien que les politiques de RSE finissent par diminuer le bien-être de ceux qui sont impactés. Cependant, pour Banerjee, il ne s'agit pas là de conséquences invoulues et imprévues, la RSE est une stratégie qui permet aux multinationales d'imposer leur pouvoir et leurs intérêts. Elles y gagnent un supplément de légitimité, leurs marques bénéficient d'un supplément d'aura, mais les déséquilibres structurels ne sont pas résolus (Alamgir & Banerjee, 2019). Les salariés restent exposés aux puissants flux et pouvoirs de l'économie

globalisée, que l'État néolibéral ne veut pas réguler. Shamir (2005) montre par exemple que même les organisations à but non lucratif qui tentent de promouvoir la RSE défendent la priorité néolibérale pour l'autorégulation des entreprises, plutôt que pour une régulation contraignante. L'idée de responsabilité sociale peut alors être transformée en un outil de gestion, conçu pour renforcer la loyauté des employés et améliorer la fidélité à la marque. La RSE, débarrassée de son contact avec les visages et les situations concrètes, peut devenir discours et s'apparenter à une « marchandise » (*ibid*.)

Mais la performativité de la RSE n'est pas seulement économique. Elle a également des effets sur la formation des subjectivités (Spivak, 1990). Comme l'a montré Foucault (2001a), ce qui vient avec le néolibéralisme et la diminution des protections sociales, c'est la promotion d'un nouveau type de subjectivité qu'il décrit comme celle de l'entrepreneur de soi. La suppression autoritaire des acquis sociaux et des matelas permettant de rebondir impose un mode de vie où la plupart des activités, non seulement liées au travail et à la carrière, mais également aux loisirs, aux vacances, aux passions, jusqu'aux amours, vient à être évaluée en fonction de son effet sur son propre capital humain, son employabilité, ses compétences distinctives, les possibles économiques que l'activité ouvre ou ferme. Le domaine de l'économique s'étend ainsi à ce qui semblait devoir rester dans l'en-dehors de l'économique, notamment l'être humain (Cooper, 2015). L'entrepreneur de soi parfois aussi tente sur un acte de foi d'investir dans des chemins originaux sans garantie de succès, qui peuvent mener à de cruelles impasses (Christiaens, 2020). L'individu est ainsi jugé seul responsable de ce qui lui arrive, le seul à blâmer de la précarité de sa situation (Dardot & Laval, 2010).

Les plus vulnérables n'ont pas de visage, ce qui permet de ne pas se sentir responsable pour eux. Ils n'ont pas de voix, ce qui permet de parler pour eux (Ozkazanc-Pan, 2019). Ils doivent investir dans eux-mêmes pour s'en sortir, seuls responsables de leur destin (Dardot & Laval, 2010). Pour intéresser à la RSE, il ne faut pas montrer des visages, il ne faut pas parler de justice sociale, d'urgence environnementale : il faut défendre le « *business case* », autrement dit montrer que l'action dite de responsabilité sociale est alignée avec l'intérêt financier de l'entreprise. Voilà la nouvelle raison du monde. Il existe pourtant bien des réflexions et modèles qui semblent plus en cohérence avec l'idée de responsabilité sociale. Par exemple, à travers des perspectives centrées sur les gens ou *people-centered* (Prieto-Carrón et *al.*, 2006), la proposition d'une gouvernance transnationale depuis la perspective des parties-prenantes les plus vulnérables (Banerjee, 2018), il existe quelque chose qui résiste à l'idée de démocratie ou de justice sociale et environnementale. L'économie doit primer, imposer son ordre et tant mieux si cela peut passer pour responsable, tant mieux si l'État n'impose ainsi pas de lois qui contraignent le libre jeu des opportunités et des rapports de pouvoir. S'il y a une autorité, ce n'est pas pour limiter le développement des affaires, mais pour empêcher la contestation.

Ce que décrit Chamayou est en effet la montée d'un libéralisme autoritaire. Expression qu'il nous invite à voir non pas comme un oxymore mais comme un pléonasme. Autrement dit, un libéralisme fort avec les faibles et faible avec les forts. Fort avec les faibles pour imposer une réduction des avantages sociaux, la répression des mouvements sociaux, l'amoindrissement des droits syndicaux ou de la liberté de la presse. Faible avec les forts pour empêcher toute

redistribution, toute re-régulation, tout ce qui pourrait limiter l'accumulation des richesses. Un libéralisme autoritaire qui semblait tant contre l'air du temps dans les années 70 et qui s'étend pour prendre tellement plus de force, de places et de pays aujourd'hui. Pourquoi, de plus en plus largement, et notamment parmi ses principales victimes, celui-ci est-il tant accepté, désiré, justifié, naturalisé dans les vagues populistes ? Comment en arrive-t-on à désirer ce qui ainsi nous asservit, comme se demandaient Deleuze et Guattari (1972) ?

Si la généalogie se trouve dans le livre de 2018, deux ans après Chamayou dessine les contours de l'archéologie du capitalisme autoritaire en publiant une controverse opposant Carl Schmitt et Hermann Heller (Schmitt & Heller, 2020). Nous sommes en 1932, juste avant l'accession d'Hitler au pouvoir. Devant une puissante organisation patronale, Schmitt énonce son remède : une économie saine garantie par un État fort. Il faut un pouvoir autoritaire pour faire accepter des réformes économiques que la république de Weimar, démocratie libérale et sociale, ne saurait faire passer. « Libérée » de la contestation, des revendications issues de la lutte des classes, de toute subversion, l'économie, proclame-t-il, pourra retrouver toutes ses couleurs et toute sa puissance. Heller lui répond, sous le titre : « *Libéralisme autoritaire ?* ». La question qu'il soulève est celle de l'origine de l'autorité : est-elle démocratique ou aux mains de certains. De même, il se demande envers qui s'exerce cette autorité. Tout le monde est-il mêmement contraint ? On vient de rappeler les réponses que selon Chamayou le libéralisme autoritaire a apporté : de grandes limites à la démocratie, la force contre les faibles, le retrait devant les forts. Il cite Polanyi, selon lequel le libéralisme autoritaire aurait frayé le chemin vers le nazisme.

L'ultralibéralisme n'est pas une opinion ; il n'est pas un point de vue, ni une théorie. C'est la liberté revendiquée et exercée, sans presque de contrepouvoir, par les plus puissants de pouvoir exploiter et maintenir en dépendance les plus précaires, rendre certains dans un état de quasi-esclavage et de totale dépendance ; de pouvoir exploiter les ressources sans se soucier des effets sur la santé, les cancers et problèmes cardiovasculaires, sans se soucier de leur disparition comme la forêt amazonienne ou les abeilles. C'est creuser la différence toujours plus grande entre ceux qui possèdent, la classe d'un nous supposément élite et les autres, les étrangers, faibles, misérables, migrants, les minoritaires qui sont la majorité, rendus toujours plus autres, plus différents, moins humains. L'ultralibéralisme est l'absence de limite, l'absence de scrupule, l'absence d'éthique et de responsabilité, le droit que l'on se donne sans limite d'accaparer, de saccager, d'exercer la force brute. Il n'est pas inutile de rappeler que von Hayek fut conseiller de Pinochet lors de la dictature au Chili et de l'Apartheid en Afrique du Sud, de même que les conséquences de certaines politiques d'austérité imposées par la Banque Mondiale inspirées par ses préceptes ou les effets sur certaines populations du reaganisme et du thatchérisme. C'est un discours qui convainc chaque fois davantage, qui s'arme de théories, de modèles et de vocabulaires qui nous sont étrangement familiers.

On pourra critiquer ou contester certains points particuliers du livre. On pourra applaudir ou être déçu par l'issue qu'il propose : l'autogestion. Mais l'essentiel est d'entendre la question qu'il pose : est-ce que pour une part cette montée du libéralisme autoritaire ne passe pas par les enseignements, les formations, les enseignants, les professeurs ? Ne devrions-nous pas nous

interroger encore et toujours sur notre performativité, sur les théories et modèles que nous utilisons en cours et dans nos textes, sur les textes que nous citons et évaluons ?

Il s'agit d'abord de prendre conscience des effets de rationalité, de subjectivité et de normativité que produisent les modèles et logiques que nous utilisons comme s'ils allaient de soi. Le problème n'est pas que penser la relation selon la théorie de l'agence soit faux ou fictionnel ; c'est que cette perspective, prise seule, gomme tous les contextes, les institutions, les autres logiques de coopération, les façons d'agir en commun, le relationnel, le civilisationnel, le psychologique. Le problème est que lorsqu'elle s'outille de dispositifs de contrôle et d'incitation, la théorie devient performative (Callon, 2007) : les acteurs vont en partie s'aligner sur ce qu'elle présente comme optimal. De même, il ne s'agit pas de désapprendre à déterminer laquelle des options mènent au meilleur résultat financier, mais il s'agit de comprendre que faire ce calcul est un acte qui définit la rationalité autorisée et légitime (Fauré & Gramaccia, 2006) et devient vite la rationalité unique devant orienter les prises de décision. Il s'agit ainsi de prendre conscience de la performativité de nos textes, de ce que nous enseignons, de ce que nous imitons souvent sans davantage de réflexion. Apprendre à détecter dans les présupposés, les simplifications, la désignation des acteurs et des capacités d'agir, dans ce qui pourrait paraître neutre et anodin, des éléments, logiques, réflexes, qui formatent et guident les conduites des acteurs dans le sens du libéralisme autoritaire. Autrement dit, s'intéresser aux micro-pratiques et aux tactiques d'intervention qui relaient un certain libéralisme autoritaire (Spicer *et al*., 2009 ; Aggeri, 2017), et définir à notre tour des micro pratiques et techniques d'intervention visant à subvertir l'empire de cette emprise de l'intérieur ?

Si cette prise de conscience est utile, que peut-il en découler ? Il serait contradictoire de déclarer autoritairement que faire. La critique peut à son tour être particulièrement autoritaire – mais est-ce la seule voie ? Foucault indiquait aux moins deux pratiques, comme deux lignes de fuite, certes jamais totales ni définitives, hors d'une telle emprise : le souci de soi et la création d'hétérotopies. Le souci de soi (Foucault 1983, 2001b) est un souci de sa propre subjectivité, de ce qu'elle devient en fonction de ce qu'elle rencontre ; de ce que nous lui donnons à expérimenter. Foucault indiquait comment, dans la tradition antique (Hadot, 1995), mais encore aujourd'hui (Sloderdijk, 2011), on imposait et on peut imposer à soi-même un ensemble d'exercices, de contraintes et de plis, contre ce que ses propres penchants ou ce que l'environnement tend à nous fait devenir. N'avons-nous jamais senti en nous-mêmes, senti chez certains collègues, cette pente renforcée par les règles du jeu académique, la performativité de nos théories, tout comme un certain air du temps, nous rendant de plus en plus semblables à l'entrepreneur de soi ? Se soucier de nous-mêmes, ce qui est aussi se soucier des autres avec lesquels le soi se construit, c'est aller au rebours de cette tendance ; c'est opposer à la performativité ambiante une performativité critique. Comme le précise Alessia Contu (2018), une telle performativité critique doit d'abord être pratiquée par nous-mêmes et à commencer par notre propre monde de l'enseignement de la gestion : dans nos choix, nos relations, nos refus au quotidien. En effet, cela s'explique parce que certains mécanismes du libéralisme autoritaire se retrouvent dans le monde académique, favorisés par ce qui est appelé le

capitalisme académique (Letiche *et al*., 2017). Mais comme Chamayou nous alerte que cet autoritarisme néolibéral se blottit aussi au cœur de nos théories et modèles, c'est sans doute aussi la forme de la recherche et de l'enseignement en gestion qu'il s'agit de penser. Nous privilégions les modèles normatifs au détriment de témoignages de la complexité et de la richesse des relations humaines, de la réflexion sur le sens, de la place du « *care* », des affects et de la solidarité (Letiche & Lightfoot, 2014 ; Moriceau *et al*., 2017). Bien des théories s'écrivent contre la liberté humaine (Solé, 2000). Nous imposons sans partage au lecteur le sens des références mobilisées, la sélection des passages d'entretiens pertinents, ce qu'il faut en penser, ce qu'il faut en conclure, etc. (Moriceau, 2018). Rares sont les approches qui partagent avec le lecteur le travail d'interprétation et de réflexion, comme le propose par exemple Rolland Barthes (1970). L'autoritarisme ne passe-t-il pas par le fait que nous plaçons l'économique comme premier, en amont logiquement et chronologiquement de l'éthique, de la politique ?

Une autre piste est la création d'hétérotopies dans nos lieux d'enseignement et de recherche. Pour Foucault (2009), une hétérotopie est un espace autre, qui suit d'autres règles – non pas une utopie par définition inatteignable, mais une expérimentation concrète d'autres modalités d'être et de penser ensemble : l'étonnement devant les possibilités, le souci du monde, l'attention au fragile, l'organisation au prisme des plus belles pensées, mais aussi la joie de penser ensemble, du sens qui s'invente, la force d'espérer. Ces éléments peuvent se former à l'occasion d'un séminaire, d'un numéro spécial de revue, mais aussi se loger plus durablement dans un laboratoire ou une équipe de recherche. Il faut en prendre soin, ce qui s'y construit et s'expérimente est précieux – même s'ils sont souvent la cible d'attaques et de marginalisation, voire de fermeture autoritaire. Seul, il est difficile de lutter contre la performativité ambiante : il faut être plusieurs pour imaginer, expérimenter, développer d'autres formes, d'autres modalités.

Le livre de Chamayou a été pour nous un électrochoc et un réveil de toutes ces pensées. Comme un appel et un rappel, urgent, à interroger ce que nous performons dans nos écrits, dans nos cours, sur ce qui parle clandestinement dans nos paroles, ce que nous transmettons quand nous utilisons certaines théories de la gestion. Inconsciemment et involontairement, nous pouvons relayer certains des piliers du libéralisme autoritaire, avec ses menaces et ses conséquences sur les formes de vie, de subjectivité, la situation sociale et environnementale. Nous pouvons le performer comme l'histoire unique ou la norme de référence. Chamayou nous rappelle qu'il est d'autres performances possibles.

On pourra le lire comme un livre d'histoire ou comme un miroir. Un miroir réfléchit : il aide à réfléchir et à prendre conscience. Dans la lumière crue du miroir tendu par Chamayou, en réponse à ce signal d'alarme, osons crier notre schibboleth : ¡No pasarán!

## Bibliographie

AGGERI F. (2017), Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations : Mise en perspective théorique et cadre d'analyse, *M@n@gement*, 20, p. 28-69.

ALAMGIR F. & BANERJEE S.B. (2019), Contested compliance regimes in global production networks : Insights from the Bangladesh garment industry, *Human Relations*, 72(2), p. 272-297.

ALCHIAN A. & DEMSETZ H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review, 62(5), p. 777-795.

BANERJEE S.B. (2018), Transnational power and translocal governance: The politics of corporate responsibility, *Human Relations*, 71 (6), p.796–821.

BARTHES R. (1970), *S/Z*, Paris, Seuil.

BESSIRE D. (2005), Corporate Social Responsibility and Stakeholders: Measuring or Discussing?, In Y. PESQUEUX & M. BONNAFOUS-BOUCHER (ed), *Stakeholder Theory: A European Perspective*, (p.148-172), Palgrave Macmillan, Basingstoke UK.

CALLON M. (2007), What Does It Mean to Say That Economics Is Performative?, In D. MACKENZIE, F. MUNIESI & L. SIU, *Do Economists Make Market? On the Performativity of Economics*, Princeton : Princeton University Press, p. 311-357,

CHAMAYOU G., (2018), *La Société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris, La Fabrique éditions.

CHRISTIAENS T. (2020), The entrepreneur of the self beyond Foucault's neoliberal homo oeconomicus, *European Journal of Social Theory*, 23(4), p. 493-511.

CONTU A. (2018), '… The point is to change it' – Yes, but in what direction and how? Intellectual activism as a way of 'walking the talk' of critical work in business schools, *Organization*, 25(2), p. 282-293.

COOPER C. (2015), Entrepreneurs of the self: The development of management control since 1976, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 47(C), p.14-24.

DARDOT P. & LAVAL C. (2010), *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte.

DELEUZE G. & GATTARI F. (1972), *L'anti-OEdipe : Capitalisme et schizophrénie*, Les Editions de Minuit

DERRIDA J. (1986), *Schibboleth. Pour Paul Celan*, Paris, Gallimard.

FAURE B. & GRAMACCIA G. (2006), La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul, *Études de communication*, 29, p. 25-37.

FOUCAULT M. (1994), *Dits et Écrits IV*, Paris, Gallimard.

FOUCAULT M. (1983), *Histoire de la sexualité (Tome 3) - Le souci de soi*, Paris, Gallimard.

FOUCAULT M. (2001a), *Le jeu de Michel Foucault*, in *Dits et écrits II*, p. 298-329, Paris, Gallimard.

FOUCAULT, M. (2001b), *L'Herméneutique du sujet. Cours au Collège de France (1981-1982*), Paris, EHESS, Gallimard, Seuil.

FOUCAULT M. (2009), *Le corps utopique ; suivi de Les hétérotopies*, Paris, Éditions Lignes.

FREEMAN E., HARRISON J., WICKS A., PARMAR B. & DE COLLE S. (2010), Stakeholder Theory : The State of the Art, New York (NY) : Cambridge University Press.

FREEMAN E. & REED D. (1983), Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25(3), p. 88-106.

HADOT P. (1995), *Qu'est-ce que la philosophie antique ?*, Paris, Gallimard.

JENSEN M. & MECKLING W. (1976), A Theory of he Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), p.305-360.

LETICHE H & LIGHTFOOT G. (2014), *The relevant PhD*, Rotterdam, Sense Publishers.

LETICHE H., LIGHTFOOT G. & LILLEY S. (2017), Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion, *Revue française de gestion*, 267, p. 97-115.

MACKENZIE, D. (2006), Is Economics Performative? Option Theory and the Construction of Derivative Markets, *Journal of the History of Economic Thought*, 28(1), p. 29-55.

MORICEAU J.-L. (2005), Faceless Figures: Is a Socially Responsible Decision Possible? In Y. PESQUEUX & M. BONNAFOUS-BOUCHER (ed), *Stakeholder Theory: A European Perspective*, pp.89-103, Palgrave Macmillan, Basingstoke UK.

MORICEAU J-L. (2018), Écrire le qualitatif : écriture réflexive, écriture plurielle, écriture performance, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO),* XXIV (57), p. 45-67.

MORICEAU J.-L. & GUÉRILLOT G. (2012), Gifted: the monolingualism of corporate social responsibility, *Revista de Administração de Empresas*, p. 153-164.

MORICEAU J.-L, LAROCHE H. & JARDAT R. (2017), Recherche en gestion, le sens mis en pièces, *Revue française de gestion*, 267, p. 67-78.

OZKAZANC-PAN B. (2019), CSR as gendered neocoloniality in the Global South, *Journal of Business Ethics*, 160(4), p. 851-864.

PESQUEUX Y. (2005), An 'Anglo-American' Model of CSR?, In Y. PESQUEUX & M. BONNAFOUS-BOUCHER (ed), *Stakeholder Theory: A European Perspective*, p. 24-38, Palgrave Macmillan.

PRIETO-CARRÓN M. (2006), Corporate Social Responsibility in Latin America: Chiquita, Women Banana Workers and Structural Inequalities, *The Journal of Corporate Citizenship*, (21) Spring, p. 85-95.

PRIETO-CARRÓN M., LUND-THOMSEN P., CHAN A., MURO A. & BHUSHAN C. (2006), Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know, *International Affairs*, 82, p. 977-987

SCHMITT C. & HELLER, H. (2020), *Du libéralisme autoritaire*, Paris, Zones (traduction, présentation et notes de Grégoire CHAMAYOU).

SHAMIR R. (2005), Mind the gap: The commodification of corporate social responsibility, *Symbolic Interaction*, 28(2), p. 229-253.

SLOTERDIJK P. (2011), *Tu dois changer ta vie*, Paris, LIBELLA MAREN SELL.

SOLÉ A. (2000), *Créateurs de monde ? Nos possibles, nos impossibles*, Monaco, Éditions du Rocher.

SPICER A, ALVESSON M. & KÄRREMAN D. (2009), Critical performativity : The unfinished business of critical management studies, *Human Relations*, 62 (4), p. 537-560.

SPIVAK G. C. (1990), *The post-colonial critic: Interviews, strategies, dialogues*, London, Routledge.

VON HAYEK F. (1976), *Law, Legislation and Liberty. Vol 2: The Mirage of Social Justice*, London, Routledge & Keagan.

**Christian VALLAR,**

Professeur agrégé des Universités, Doyen honoraire
Directeur du Centre d'études et de recherche en droit administratif, constitutionnel, financier et fiscal (CERDACFF), Université Côte d'Azur

# La Turquie au carrefour de la géopolitique orientale

## Résumé :

La Turquie a un rôle déterminant au cœur de la géopolitique orientale, en particulier du fait de son appartenance à l'OTAN. Depuis l'arrivée au pouvoir de l'AKP (Parti de la Justice et du développement) et de son chef Recep Tayyip Erdogan (islamisme des Frères musulmans turcs), la politique étrangère a connu une effervescence croissante. Celle-ci conduit à des incidences sur les organisations en matière de développement économique et énergétique.

Le néo ottomanisme, expression de la nostalgie impériale, amène Ankara aux côtés de Bakou, sur la route des Balkans, mais aussi à se diriger vers l'Afrique du Nord, de la Libye à l'Algérie et la Tunisie, avec des succès variables. La crise syrienne l'oblige à partager avec la Russie, les tentatives de résolution du conflit. Une constante est celle de l'obsession de la menace kurde, au sein de la Turquie mais aussi à ses frontières, ce qui amène l'interventionnisme réitéré en Syrie et en Irak. Enfin, la mer blanche, qualificatif turc de la Méditerranée orientale, attire la convoitise turque du fait de ses ressources en hydrocarbures, provoquant une situation conflictuelle avec ses voisins. Néanmoins, le pragmatisme du président Erdogan l'amène à tempérer ses excès, et à se rapprocher des monarchies du Golfe, de l'Egypte et d'Israël, sans omettre son rôle de médiateur entre Ukraine et Russie.

**Mots clés :** Néo ottomanisme ; OTAN ; question kurde-mer blanche ; hégémonie ; développement économique

# Turkey at the crossroads of eastern geopolitics

## Abstract:

Turkey has a decisive role at the heart of Eastern geopolitics, particularly because of its membership of NATO. Since the akp (Justice and Development Party) and its leader Recep Tayyip Erdogan (Turkish Muslim Brotherhood Islamism) came to power, foreign policy has

seen a growing effervescence. This leads to impacts on organizations in terms of economic and energy development. Neo-Ottomanism, an expression of imperial nostalgia, led Ankara alongside Baku, on the Balkan route, but also to head towards North Africa, from Libya to Algeria and Tunisia, with varying successes. The Syrian crisis forces it to share with Russia the attempts to resolve the conflict. One constant is that of the obsession with the Kurdish threat, within Turkey but also on its borders, which leads to the repeated interventionism in Syria and Iraq. Finally, the White Sea, Turkey's qualifier for the eastern Mediterranean, attractsTurkish covetousness because of its hydrocarbon resources, causing a conflict situation with its neighbors. Nevertheless, President Erdogan's pragmatism leads him to temper his excesses, and to move closer to the monarchies of the Gulf, Egypt and Israel, without omitting his role as mediator between Ukraine and Russia.

**Keywords** : Neo-Ottomanism; NATO; Kurdish-White Sea question; hegemony; economic development

## Introduction

Le 28 juin 2022, lors du premier jour du sommet de l'Otan à Madrid, le Président Erdogan a officiellement levé son veto aux demandes d'adhésion de la Finlande et de la Suède à l'OTAN.

Ainsi, le secrétaire général de l'organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN), monsieur Jens Stoltenberg énonce : *« Je suis ravi d'annoncer que nous avons un accord qui ouvre la voie à l'entrée de la Finlande et de la Suède dans l'OTAN »* et qui répond aux *« inquiétudes de la Turquie sur les exportations d'armes et sur la lutte contre le terrorisme »* [1].

La Turquie venait de démontrer à nouveau le rôle déterminant qui est le sien au cœur de la géopolitique internationale, et tout particulièrement en Orient.

Membre d'origine de l'Otan, longtemps considéré comme l'allié indéfectible des Etats-Unis, la Turquie est une vigie face à la menace soviétique Ankara était un des piliers majeurs de la stabilité géopolitique méditerranéenne (Schmid, 2011).

En effet, la Turquie est aussi présentée comme un modèle de laïcité intransigeante depuis l'avènement au pouvoir de Mustapha Kemal Ataturk (Benoist-Méchin, 1954). Cependant, la Turquie connait un tournant avec l'installation d'un mouvement islamiste à Ankara. Le parti du bien- être, dirigé par Necmettin Erbakan, sort vainqueur des élections législatives de 1996. Constitutionnellement dissous par la Cour constitutionnelle en 1998 pour atteintes à la laïcité, il s'affiche sous le nouveau nom de parti de la vertu, et connaitra le même sort (dissolution par la Cour le 22 juin 2001).

Le parti de la justice et du développement (AKP) lui succède le 14 août 2001, sous l'autorité de Tayyep Recep Erdogan et remporte l'ensemble des combats électoraux, alors que son chef est

[1] Otan : la Turquie donne son accord à l'intégration de la Finlande et de la Suède à l'alliance atlantique, *Le Monde,* 28 juin 2022

successivement Premier ministre (2003-2014) puis chef de l'Etat (élu en 2014 et réélu en 2018). Inscrit dans la galaxie des Frères musulmans, cœur de l'islamisme mondial (Abdelkrim, 2015 ; Ternisien, 2011), l'AKP et son chef donnent une direction différente à la Turquie.

Dans une première période, ils prétendent conjuguer une approche religieuse conforme aux fondamentaux de l'islam, et la démocratie et les droits de l'homme (et de la femme), tout en insistant sur l'intégration à l'Union européenne ; un modèle chrétien démocrate adapté à la Turquie.

Néanmoins, le régime a glissé progressivement vers un système de démocratie illibérale, à déviation autoritaire, en particulier depuis la singulière tentative de coup d'Etat des 15 et 16 juillet 2016. La vaste épuration qui décime les rangs de l'université, la magistrature, la police et l'armée est proprement stupéfiante.

En politique étrangère, l'interventionnisme d'Ankara se déploie dans son voisinage mais aussi au-delà en Syrie, Lybie, Azerbaïdjan, Méditerranée orientale, Ukraine, Afrique subsaharienne, et dans les Balkans. Les heurts se multiplient avec ses partenaires de l'OTAN, ainsi qu'avec les monarchies du golfe arabo persique. La question kurde reste un abcès de fixation majeur.

Cette effervescence finit par nuire à Ankara, qui assouplit ses positions, car le pragmatisme caractérise le Président Erdogan. Pour autant les objectifs restent identiques : redonner à la Turquie son rayonnement idéalisé des temps de sa splendeur.

En effet, le système Erdogan est affaibli par une crise économique profonde (Billion, 2022) qui remet en cause la popularité du président, alors même que l'opposition dont le parti kémaliste se structure à l'approche des élections de 2023 (Billion, 2021). La politique étrangère est intimement liée à la vie politique interne d'Ankara.

L'intérêt de cette étude est de mettre en évidence une volonté de grandeur de l'empire ottoman. Cette forme de nostalgie impériale (1) comporte des incidences sur la question kurde, celle-ci étant considérée comme une menace. Or, ces constats permettent de comprendre l'accroissement des tensions en matière économique et juridique. En effet, on note une résurgence des affrontements eu égard à l'hégémonie sur la méditerranée orientale (la mer blanche). En ambitionnant de jouer un rôle sur l'économie de l'énergie, la Turquie tente d'imposer ses normes (2).

## 1. La nostalgie impériale : le néo-ottomanisme.

La nostalgie impériale renvoie à la volonté de regain de la grandeur de l'empire ottoman, qui a dominé la moitié de l'Europe, l'Afrique du Nord et le Proche-Orient durant des siècles (Raso Della Volta, 2021 ; Toranian, 2020). Ce néo-ottomanisme peut être compris à travers l'existence de deux Etats se réclamant « frères » ou « nation », l'Azerbaïdjan (1.1.). Il peut aussi être appréhendé par l'influence exercée sur la route des Balkans (1.2.), celle sur l'Afrique du Nord (1.3.) et sur la Syrie (1.4.).

### 1.1. Deux Etats pour une nation : l'Azerbaïdjan

Les liens entre les deux nations sont historiquement et culturellement étroits. Bakou appartient à la turcité, à savoir une zone de culture et de langue turques (Forest, 2021). Le conflit avec l'Arménie à l'automne 2020 a permis à Bakou de reprendre l'essentiel du Haut Karabagh, province majoritairement peuplée d'arméniens, annexé par son voisin après la guerre de 1991. L'appui militaire turc a été déterminant.

Or, même si la Russie a envoyé des troupes garantes du maintien de la paix, la Turquie a été la puissance gagnante dans cette zone du Caucase, renforçant ainsi sa zone d'influence. Ainsi, le 15 juin 2021 les deux chefs d'Etat turc et azéri ont signé une déclaration historique de collaboration multiple.

Cet accord entre la Turquie et l'Azerbaïdjan est par ailleurs conforté par le fait que nous sommes en présence de deux Etats frères. En effet, la relation entre les deux Etats est étroite parce qu'ils partagent à la fois une religion commune contre la majorité chrétienne arménienne. En outre, on note aussi des liens ethniques et linguistiques. Ainsi, les azéris constituent un peuple turcophone. Toutefois, la relation entre Ankara et Bakou est davantage marquée par les enjeux économiques. Les terres azerbaïdjanaises de la Côte caspienne sont riches en hydrocarbures. Or, la Turquie ne détient pas de telles richesses. En outre, l'Anatolie reste un passage obligé pour acheminer le gaz et le pétrole de l'Azerbaïdjan vers l'Europe sans avoir à parcourir la Russie. C'est la raison pour laquelle un partenariat important a été développé entre ces deux pays. La Turquie tend à alors à devenir le partenaire privilégié de l'Azerbaïdjan. Dès lors, les infrastructures d'acheminement des hydrocarbures ont été mises en place comme par exemple le gazoduc TANAP (Trans-Anatolian Natural Gas Pipeline). Ces infrastructures permettent l'acheminement des hydrocarbures notamment en Europe (Forest, 2021).

Cette évolution rend compte du degré d'influence susceptible d'être exercé par la Turquie.

D'une autre manière, cette influence intègre aussi le pouvoir médiatique sur la route des Balkans.

### 1.2. Sur la route des Balkans

La Turquie essaye d'insuffler aux populations musulmanes des Balkans occidentaux (Albanie, Kossovo, Bosnie, Macédoine du Nord, Monténégro et Serbie) son exemple d'islamisme a priori réussi, avec un relatif succès chez certains acteurs politiques (Benazzo, 2021).

La gloire passée ottomane est revivifiée via le soft power culturel turc. En effet, à côté du pouvoir militaire et économique, le pouvoir médiatique et culturel (soft power culturel) constitue un atout de taille pour la Turquie. Ce pouvoir exerce une influence sur les parties du monde en favorisant les intérêts du pouvoir politique. Ainsi, les stratégies impulsées par le gouvernement AKP sont mises en œuvre à l'aide du réseau public de télévision et de radio (TRT) à travers ses productions. Par exemple, les séries télévisées connaissent un vif succès

(Stevenson, 1992 ; Schiller, 1992). Depuis, l'avènement du parti AKP, le lien entre les médias turcs et le pouvoir étatique est montré sur plusieurs points : d'abord, les médias sont un moyen efficace de surveillance idéologique de la population ; ensuite et corrélativement, ils constituent un instrument de mutation politique, culturelle et sociale au service de l'Etat turc. Ainsi, l'Institut Yunus Emre est une fondation turque fondée en 2007. Faisant référence au poète et philosophe Soufi Yunus Emre (1238-1321), cette fondation ambitionne de faire connaître le patrimoine culturel turc et sa langue dans les autres pays. Elle constitue l'un des moyens d'influence en matière d'éducation. Dès lors, le soft power culturel constitue l'un des outils d'influence sur la route des Balkans.

### 1.3. L'Afrique du Nord, terre de promesses

On note également des influences dans un contexte d'affrontements importants en Libye, en Algérie ou encore en Tunisie.

***Le chaos libyen***

Depuis la chute brutale de Muhamar Kadafi, la Libye est profondément divisée. Le gouvernement siégeant à Tripoli, dirigé par Fayez el Sarraj, a bénéficié d'emblée de l'aide politique et militaire (malgré l'embargo décidé par les Nations unies) d'Ankara, au détriment du pouvoir du maréchal Haftar situé à Benghazi, appuyé par les Emirats arabes unis, l'Egypte, le Royaume, et la Russie. Des supplétifs syriens ont été dépêchés par la Turquie, alors que des mercenaires du groupe Wagner épaulaient Benghazi.

En particulier, est signé un accord très contesté de délimitation des zones économiques exclusives, car au détriment de la Chypre et de la Grèce, l'enjeu étant celui d'importants gisements de gaz offshore.

Les affrontements meurtriers entre les deux camps ont duré de 2014 à 2020.

La situation n'est pas résolue. La Turquie soutient toujours le gouvernement d'unité nationale basé à Tripoli dirigé par Abdel Hamid Dbeibah contre le gouvernement de stabilité nationale désigné en février 2022 par le Parlement de l'Est et mené par Fathi Bachagha. Ainsi, le président turc Recep Tayyip Erdogan a présenté au Parlement une demande de prolongation de la mission militaire turque en Libye de dix-huit mois supplémentaires, à compter du samedi 2 juillet 2022.

L'agence officielle turque *Anadolu* précise que l'objectif de cette prolongation est de *« garantir les intérêts nationaux dans les limites du droit international, et de prendre des précautions contre les menaces sur la sécurité que représentent les groupes armés illégitimes en Libye, l'immigration massive et le soutien nécessaire au gouvernement légitime » (*Agence ecofin, 16 juin 2022).

***Algérie : L'entente cordiale***

L'Algérie et la Turquie consolident des relations politiques et économiques étroites : les investissements directs turcs atteignent près de 4 milliards d'euros ; 1300 entreprises turques

travaillent en Algérie. Les approches sont communes sur la situation libyenne ou la question palestinienne. L'accession à la présidence algérienne d'Abdelmajid Tebboune a renforcé la dynamique entre les deux Etats. Les évocations de la lointaine régence d'Alger ne sauraient à l'évidence suffire : un partenariat stratégique incarné par un Conseil de la coopération stratégique est à l'ordre du jour (Zemouri, 2022).

***Tunisie : les illusions perdues***

La victoire aux élections du parti Ennahda, issu de la mouvance des Frères musulmans, de 2011 à 2014, ne pouvait que satisfaire le régime islamo conservateur (Guillemot, 2016). La communauté culturelle et politique était étroite.

Néanmoins, l'élection à la présidence de la République de Kaïs Saïed en 2021 brise cette idylle à peine ébauchée. Le nouveau président est hostile à Ennahda. En mars 2022, il dissout le parlement, ce qui lui vaut d'acerbes commentaires sur le « déficit de démocratie » de la part de son homologue turc, avec en retour l'accusation d'ingérence dans les affaires nationales et de tenter de déstabiliser la région (Pena, 2022).

### 1.4. *Syrie : le partage avec la Russie*

Les relations turco-syriennes ont connu un tardif réchauffement de 2008 à 2011, portées par l'extension de la politique de voisinage aux Etats arabes (Marcou, 2012).

L'avènement du printemps arabe en 2011 va briser cet élan : Erdogan choisit de soutenir l'opposition syrienne et rompt avec Bachar el Assad. L'intervention russe à la fin de l'année 2015 l'oblige à négocier avec ce nouvel acteur majeur. Tout en traitant avec difficulté la question kurde au nord de la Syrie, Erdogan amène Vladimir Poutine à accepter que les dernières forces combattantes de la rébellion y compris les jihadistes de Hayat Tahrir al-Cham, soient sous tutelle turque dans la province d'Idlib, non sans tensions sporadiques. Par ailleurs des jihadistes reconvertis et d'ex-miliciens de la rébellion sont enrôlés sous la bannière turque, qui dispose ainsi de mercenaires envoyés en Lybie et en Azerbaïdjan.

Le poids économique et politique considérable causé par la présence de 3,6 millions de réfugiés syriens met à l'évidence la Syrie au premier plan des préoccupations d'Ankara, Erdogan soupçonnant cette question d'avoir causé le recul de l'AKP aux élections municipales.

Le néo-ottomanisme met ainsi en évidence différentes zones de tension comme le développement de relations entre la Turquie et les autres Etats : ce constat fait voir les différentes évolutions manifestement envisageables dans le développement économique des hydrocarbures. Toutefois, il ne s'agit pas des seules tensions connues de la Turquie : entre l'obsession sécuritaire kurde et le développement en méditerranée orientale, de nouveaux rapports se construisent.

## 2. De l'obsession sécuritaire kurde à l'hégémonie sur la méditerranée orientale

La question kurde, dont le nord syrien est un foyer incandescent, donne à voir sur l'évolution de la politique d'Erdogan (2.1.). De même, le développement hégémonique sur la méditerranée orientale est notable (2.2.).

### 2.1. *La question kurde et la menace fantôme*

La population kurde représente 20 % du peuplement de la Turquie, ce qui est considérable. Le pouvoir central turc redoute l'irrédentisme kurde, alors même que les sécessionnistes sont minoritaires et qu'un parti kurde est présent à la chambre des députés (le HDP). Le PKK, parti d'inspiration marxiste, disposant d'un bras armé, est l'ennemi majeur pour Ankara, et est classé comme organisation terroriste par l'Union européenne.

Les combattants des Forces démocratiques syriennes sont pour l'essentiel des kurdes du nord de la Syrie, auxquels se sont joints des milices arabes. Les milices kurdes, les YPG, unités de protection du peuple, sont l'émanation militaire du PYD ou parti de l'union démocratique, lui -même en lien étroit avec le PKK. Fer de lance de la lutte contre Daech, les YPG instaurent dans les territoires contigus à la Turquie le Rojava (Kurdistan de l'ouest) en tant qu'administration autonome dès 2013, devenue région fédérale autonome en mars 2016.

Dès lors, la crainte d'un Kurdistan aux frontières sud de la Turquie ne pouvait laisser celle-ci sans réaction. Ainsi, depuis 2016, les offensives des troupes turques et de leurs supplétifs (rebelles et jihadistes ralliés) sont lancées à intervalles irréguliers, ayant pour but de contrôler une bande de territoire longue de 480 kilomètres et large de 30 km qualifiée de « zone de sécurité » par Ankara. En juin 2022, l'objectif est toujours d'actualité, avec la prise annoncée par Erdogan des villes de Manbij et Tall Rifaat.

En effet la Turquie *« rejette toute velléité d'autonomie kurde au large de ses frontières, perçue comme une menace envers son intégrité territoriale, et craint que des bases et des camps d'entraînement militaires aux mains des Kurdes ne bénéficient à terme au PKK »* (Daou, 2022).

Par ailleurs, la Russie a donné son accord tacite, misant sur la neutralité turque dans le conflit ukrainien. Toutefois, la situation demeure ambigüe et les Etats-Unis risquent le conflit avec la Turquie du fait de son rôle dans l'OTAN. Dans le même temps, les raids de l'armée turque sont continus sur les monts Sinjar, situés au Kurdistan d'Irak et qui abritent des bases du PKK. Le Parti démocratique du Kurdistan, mené par le clan Barzani adversaire du PKK, au pouvoir à Erbil, est un allié précieux pour Erdogan.

De plus, ces tensions sont exacerbées sur la mer blanche.

### 2.2. La mer blanche : l'hégémonie sur la méditerranée orientale

Si durant des décennies la méditerranée orientale, autrement appelée mer blanche, était délaissée par les stratèges, l'arrivée de l'AKP aux affaires lui redonne toute sa profondeur stratégique de « fenêtre sur le monde » (Jabour, 2014, p. 45).

En ce début d'été 2022 la tension est à nouveau maximale entre la Grèce et la Turquie, à telle enseigne que la crainte de l'invasion d'une île voire de l'annexion du nord de Chypre est réelle. Les violations de l'espace aérien grec se sont multipliées, plus de 280 en 2020, et 3 200 depuis janvier 2022 (Perrier, 2022).

C'est le regain d'une crise qui en 2020 avait agité la mer blanche. La Turquie et la Lybie ont signé en 2019 un accord de délimitation des zones économiques exclusives empiétant sur les eaux grecques et chypriotes (Vallar, 2020).

La Turquie ambitionne de jouer un rôle clé dans la dynamique énergétique liée au gaz naturel, en particulier comme pays de transit, dont les eaux de méditerranée orientale recèlent de vastes gisements, tel Léviathan au large d'Israël. Mais elle est peu dotée de réserves d'où l'importance pour elle de relations étroites avec des Etats mieux pourvus et qui lui sont favorables.

La tension avec la France, Chypre et la Grèce a été très forte en 2020, les navires de forage turcs pénétrant dans les zones non attribuées à la Turquie. Le ton était monté entre les deux chefs d'Etat français et turc ; un incident naval grave avait été relevé.

Manifestement, le temps des affrontements est revenu. Ce temps est d'autant plus regrettable qu'il met aux prises les Etats membres de l'OTAN.

Si la montée aux extrêmes ne fait pas reculer Recep Erdogan, il sait jusqu'où ne pas aller trop loin. Allié traditionnel du Qatar, il l'a soutenu lorsqu'en 2017 les monarchies du Golfe l'ont placé en quarantaine à cause de son soutien aux Frères musulmans et de ses liens avec l'Iran. Une glaciation des relations avec le Royaume s'en est ensuivie, aggravée par l'affaire Khashoggi. Néanmoins, poussée par des impératifs économiques, Ankara a renoué avec Ryad, en donnant comme signe de bonne volonté la fermeture de media des Frères musulmans.

En froid avec l'Egypte depuis le renversement du président Morsi (Frère musulman) par Al Sissi, abritant des Frères égyptiens sur son sol, avec le soutien du Royaume, la Turquie peu à peu normalise ses rapports avec Le Caire. Mais la réconciliation est difficile, à cause de la situation libyenne et du refus turc d'extrader des Frères égyptiens.

Israël lui-même bénéfice de la nouvelle realpolitik d'Ankara, hostile à l'Etat hébreu depuis l'arraisonnement en 2010 de la flottille humanitaire turque à destination de Gaza. Services spéciaux et diplomates s'affairent au rapprochement.

Enfin, la Turquie essaie de jouer un rôle de médiateur entre l'Ukraine et la Russie, en jouant des bonnes relations entretenues avec les deux belligérants, rappelant par l'exercice de son veto sur l'adhésion de la Finlande et de la Suède que son rôle géopolitique est impossible à contourner, et tout spécialement en Orient.

## Conclusion

Cette étude met en évidence les différentes relations que la Turquie entretient avec les différents Etats. Les rapprochements mais aussi les conflits, montrent une quête substantielle du développement de l'économie des hydrocarbures, de même qu'une volonté d'extension.

Ainsi, le néo-ottomanisme ou la nostalgie impériale conduit le président Erdogan à étendre ses partenariats avec l'Azerbaïdjan, ce qui permet de mettre en place de nouvelles règles d'acheminement du pétrole et du gaz. La volonté d'extension en Afrique du Nord est par ailleurs confortée par une politique médiatique stratégique : le soft power culturel turc montre à quel point le souhait hégémonique turc est prégnant. Ces constats ne sont pas sans incidence sur l'actuel conflit entre l'Ukraine et la Russie. Jouant le rôle de médiation entre les deux Etats en guerre, la Turquie montre son incontournable rôle géopolitique au sein de l'OTAN. Cela est particulièrement patent lorsqu'on s'intéresse au processus d'adhésion de la Finlande et de la Suède à l'OTAN. L'ensemble de ces éléments détermineront d'autant le futur des organisations ou des entreprises, de même que leur développement dans le domaine des hydrocarbures et de l'énergie.

## Bibliographie :

ABDELKRIM F. (2015), *Pourquoi j'ai cessé d'être islamiste* : *itinéraire au cœur de l'islam en France*, Edition Mise au point.

BENAZZO S. (2021), Géopolitique des Balkans, *le Grand continent*, 23 juin, *https://legrandcontinent.eu/fr/2021/06/23/geopolitique-des-balkans/.*

BENOIST-MECHIN J. (1954), *Mustapha Kémal ou la mort d'un empire*, Albin Michel.

BILLION D. (2021), « Où va la Turquie d'Erdogan ? » *IRIS*, 28 octobre, *https://www.iris-france.org/162111-162111/.*

BILLION D. (2022), « Préoccupantes turbulences économiques en Turquie », *IRIS*, 10 janvier, *https://www.iris-france.org/163798-preoccupantes-turbulences-economiques-en-turquie/.*

DAOU M. (2022), « Dans le nord de la Syrie, les Kurdes une nouvelle fois dans le viseur d'Erdogan », *France 24*, 14 juin, *https://www.france24.com/fr/moyen-orient/20220614-dans-le-nord-de-la-syrie-les-kurdes-se-retrouvent-une-nouvelle-fois-dans-le-viseur-d-erdogan*.

FOREST S. (2021), Turquie et Azerbaïdjan « une seule nation, deux Etats », *Dauphine-Stratégie-Défense*, 14 janvier, *https://www.dauphine-strategie-defense.com/publications/2021/1/14/turquie-et-azerbadjan-une-seule-nation-deux-tats-15.*

GUILLEMOT C. (2016), « Le parti ennahdha tunisien et le modèle de l'AKP turc », *Les clés du Moyen-Orient*, 25 mars », *https://www.lesclesdumoyenorient.com/Le-parti-Ennahdha-tunisien-et-le-modele-de-l-AKP-turc.html.*

JABOUR J. (2014), « Le retour de la Turquie en méditerranée : la « profondeur stratégique turque en méditerranée pré et post printemps arabe », *Mediterranean studies,* 89, p. 45-56.

MARCOU J. (2012), « Les relations turco-syriennes : de l'idylle à la descente aux enfers », *Les Cahiers de l'Orient,* n° 107, p. 93n n° 2012/3, p. 93-105.

PENA J. (2022) « Conflit entre la Tunisie et la Turquie suite aux dernières remarques d'Erdogan », Atalayar, 6 avril, *https://atalayar.com/fr/content/conflit-entre-la-tunisie-et-la-turquie-suite-aux-dernieres-remarques-derdogan*.

PERRIER G. (2022), « L'appétit d'Erdogan en mer Egée », *Le Point,* 30 juin, *https://www.lepoint.fr/monde/l-appetit-d-erdogan-en-mer-egee-30-06-2022-2481664_24.php*.

RASO DELLA VOLTA L. (2021), *Les paradoxes du nationalisme turc*, L'Harmattan, Paris.

SCHILLER H. (1992), *Mass Communication and American empire,* Boulder, Westview Press.

SCHMID D. (2011), « La Turquie, alliée de toujours des Etats-Unis et nouveau challenger », *Revue géopolitique,* 21 décembre 2011, p. 1-12.

STEVENSON R.L. (1992), « Defining International Communication as a field », *Journalism Quaterly,* n° 3, Vol. 69, p. 543-533.

TERNISIEN X. (2010), *Les Frères Musulmans,* Edition Pluriel.

TORANIAN, V. (2020), « Pendant le covid 19, la conquête néo-ottomane d'Erdogan continue », *Revue des deux mondes,* 22 juin, *https://www.revuedesdeuxmondes.fr/conquete-neo-ottomane-erdogan-continue/.*

VALLAR C. (2020), « Les limites juridiques des accords maritimes et sécuritaires entre Al Sarraj et Erdogan », *colloque CYGPA, You tube*, 29 février, *https://cigpa.org/christian-vallar-les-limites-juridiques-des-accords-maritimes-et-securitaires-entre-al-sarraj-et-erdogan-video/christian-vallar-les-limites-juridiques-des-accords-maritimes-et-securitaires-entre-al-sarraj-et-erdogan-video-2/.*

ZEMOURI A. (2022), « Algérie-Turquie : vers un partenariat hautement stratégique », *Journal El Moujahid*, 15 juin.

## BIOGRAPHIE DES AUTEURS

---

### Philippe CORRUBLE

Philippe Corruble a été professeur à HEC Paris et à l'Institut Catholique de Paris. Diplômé HEC, Docteur en Droit et Habilité à Diriger des Recherche (HDR, Université Paris I Panthéon-Sorbonne), il est depuis septembre 2021 Professeur à l'Ecole de Management de Normandie, où il enseigne le droit des affaires. Ses recherches portent sur les enjeux règlementaires européens et internationaux en droit de la concurrence, face à la mondialisation et à la concentration de l'industrie du transport maritime (transport maritime conteneurisé en ligne) et de la logistique portuaire. Avocat au Barreau du Havre, il exerce une activité de conseil en Droit européen des affaires en qualité d'avocat Of Counsel au sein du cabinet Stream.

### Valery MICHAUX

Valery Michaux est professeure Habilitée à Diriger des Recherches. Son domaine de recherche concerne la stratégie, la prospective et l'intelligence économique notamment avec une triple dimension : le digital et ses impacts (domaine de son doctorat - prix de thèse national FNEGE) ; les changements induits par les transitions écologique et énergétique sur les secteurs d'activité ; et la conduite des grandes transformations stratégiques, des grandes mutations sectorielles, le rôle de l'anticipation et de la vision long terme. Elle a publié dans des revues académiques comme *Management et Avenir*, la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *Système d'information et Management*, la *Revue Française de Gestion*. Elle a publié également deux ouvrages et des articles dans la presse grand public. Après seize années d'expérience acquises dans le secteur privé, puis dans le secteur parapublic, elle coordonne pour Neoma Business School un projet de recherche européen entre 2004 et 2008 et devient Directrice de la recherche entre 2012 et 2015.

### Jean-Luc MORICEAU

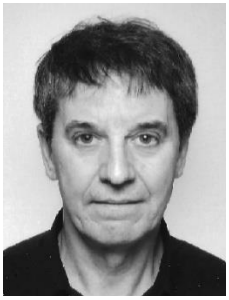
Jean-Luc Moriceau est professeur de méthodes de recherche à Institut Mines-Telecom Business School et membre du Laboratoire en Innovation Technologie Économie et Management (LITEM, un laboratoire de Paris-Saclay). Il y est responsable des formations doctorales. Il défend une approche humaniste des organisations et de la recherche, où il

souligne l'importance des affects, des visages et des performances. Il privilégie les approches qualitatives, les méthodes inventives, la réflexivité et les écritures performatives. Pour lui, la vie des organisations gagne à être étudiée à partir d'une exposition riche et sensible avec le terrain et/ou armé de la variété des théories des organisations ainsi qu'une ouverture aux autres sciences humaines comme l'éthique, l'ethnographie, la philosophie et les approches critiques. Il collabore régulièrement avec le Brésil, les Pays-Bas et le Canada. Il a publié *Demos: Philosophy, pedagogy, politics ; Turn to Film. Film in the business school ; Méthode qualitative de recherche en sciences sociales; L'art d u sens dans les organisations ; The Magic of Organizations ; Afetos na pesquisa acadêmica*.

**Cédric PORTERON**

Titulaire d'un Doctorat mention Droit privé et Sciences criminelles, Cédric Porteron a exercé pendant plusieurs années les fonctions d'enseignement en tant que chargé d'enseignement, puis en tant que maître de conférences associé au sein de l'Université de droit de Nice dans le Master 2 Sécurité et le Master 2 Droit privé. Enseignant-chercheur, il intervient également en IUT et à l'Institut d'administration des entreprises et au sein des formations en procédure pénale à l'Ecole des avocats du Sud-est. Avocat au Barreau de Nice, il est spécialisé en droit du travail et en droit pénal des affaires et intervient pour le compte de grandes et moyennes entreprises. Ses travaux de recherche portent sur les droits de la défense, le droit pénal et la procédure pénale intéressant directement les entreprises.

**Andreu SOLE**



Sociologue et économiste, Andreu Solé est Professeur émérite HEC Paris. Il est membre de plusieurs réseaux internationaux de chercheurs. Ses travaux de recherche et enseignements ont porté sur : la question de la décision, l'histoire des sociétés humaines, les conceptions de l'homme inventées par les hommes, la relation entre notre société et l'entreprise, le travail du chercheur.

Il est auteur ou coauteur, notamment, de *Créateurs de mondes* (Solé, Editions du Rocher, 2000) ; *La Société du risque : analyse et critique* (J. Méric, Y. Pesqueux, Solé, Editions Economica, 2009) ; « L'entreprisation du monde », Solé, dans *Repenser l'entreprise* (sous la direction de J. Chaize et F. Torres, Editions le cherche midi, 2008) ; « Le chercheur au travail », Solé, dans *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique* (coordonné par Alain Charles Martinet, Librairie Vuibert, 2007) ; « Le chercheur

écrit », Solé, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels* 2018/57 Vol. XXIV/site www.cairn.info. En 2023, est prévue la publication de son livre : *Qui a vu un homme ? Essai sur la manière de regarder et écouter les humains.* Ces travaux mettent l'accent sur la liberté et l'imagination humaines.

**Christian VALLAR**

Christian Vallar est Docteur d'Etat en droit, Professeur agrégé de droit public classe exceptionnelle. Il est également Doyen honoraire de la Faculté de Droit Université Côte d'Azur (2009-2019), il est aussi l'ancien Vice-Président aux Affaires européennes.

Il est Réfèrent Défense de l'Université et Directeur du Laboratoire de droit public (2 pôles : Sécurité nationale et Mutations des territoires), de même que Délégué aux relations internationales de la Faculté. Par ailleurs, il est le Directeur des Masters Sécurité intérieure et Droit de la Santé, et de la Préparation aux concours de la police et de la gendarmerie nationale.

Chercheur associé au Conservatoire des Arts et Métiers, au sein de l'Equipe Sécurité et Défense, il est aussi chercheur associé au Centre de Recherches sur les Sociétés et Environnements en Méditerranées » (CRESEM, UR 7397 UPVD).

Il est spécialiste des questions de sécurité, de défense, et d'islamisme ; Colonel dans la réserve citoyenne de la Gendarmerie nationale, de même qu'avocat au Barreau de Nice.

## *NOTES AUX AUTEURS*

Les articles, rédigés en simple interligne ne doivent pas dépasser 60 000 caractères espaces compris (20 pages ; résumé, corps du texte et bibliographie), sous réserve de dérogation, par le comité éditorial.

Les manuscrits comportent un résumé en français et en anglais de 800 caractères maximum espaces compris, ainsi que 5 mots-clés (titre et mots-clés également traduits).

Le nom de l'auteur et sa courte présentation, son appartenance institutionnelle, son e-mail et l'adresse complète doivent figurer uniquement en page de garde.

Les articles ne doivent pas comporter d'annexes. Les tableaux, schémas, images (en noir et blanc) sont insérés dans le corps du texte. Les parties suivent une numérotation simple : 1., 1.1., 1.1.1., etc. De même, les articles ne doivent pas comporter de note de bas de page sauf exception. Dans ce dernier cas, il est demandé aux auteurs de ne pas dépasser plus de deux notes de bas de page par page.

- Titre : Times 16 en gras
- Nom de l'auteur : Times 14 en gras
- Résumé et Abstract : en gras en 16, puis contenu en Times 12
- Introduction : Times 14 en gras
- Titre 1. : Times 14 en gras
- Titres 1.1. : Times 12 en gras
- Titres 1.1.1. : Times 12 en italique
- Texte courant : Times 12
- Conclusion : Times 14 en gras
- Bibliographie : Times 14 en gras, puis contenu en Times 12, suivant le modèle suivant :

▫ **Ouvrage** : NOM DE L'AUTEUR et initiale du prénom, date de publication, *Titre de l'ouvrage*, Editeur, Lieu d'édition.

Par exemple : FAYOLLE A. (2017), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre,* Dunod, 3e édition, Paris.

▫ **Article :** NOM DE L'AUTEUR et initiale du prénom, date de publication « Titre de l'article », *Titre de la revue,* Vol. x, no x, p. x-y, date de publication

Par exemple :

GERMAIN O. & TASKIN L. (2017), « Être formé pour… et par la recherche. », *Revue Internationale de PME,* vol. 30 (2), p. 7-16.

Par exemple : LETHIELLEUX L. & ANDRE C. (2018), « Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°128, p.205-224.

PEREIRA B. & FAYOLLE A. (2013), « Confiance ou défiance, le paradoxe de l'auto-entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, vol. 39, no. 231, p.35-54, mars

Les titres, intertitres, « chapeaux » et textes en exergue sont de la responsabilité de la rédaction de la revue qui se réserve le droit de modifier ceux qui sont proposés par l'auteur. Les projets d'articles non conformes ne pourront pas êtes acceptés.

**Procédure de soumission en ligne :**

Les auteurs qui soumettent leurs articles doivent les envoyer uniquement dans un format *Microsoft Word*© et procéder à la soumission en ligne, de même qu'envoyer leurs articles aux adresses mails suivantes : bpereira@em-normandie.fr et caroline.andre@neoma-bs.fr.

Deux versions sont exigées. La première contient, sur la première page, le nom des auteurs, leurs titres, leur appartenance institutionnelle, l'adresse mail, le titre de la contribution et les résumés (français et anglais). Quant à la seconde version, elle doit permettre d'assurer une soumission à l'aveugle auprès d'au moins deux membres du comité scientifique. Les auteurs supprimeront donc toutes références ou indications permettant de les identifier dans l'article soumis. Les auteurs intituleront le document Word « version anonymisée ».

L'article soumis doit être accompagné de l'attestation d'exclusivité ainsi que la cession des droits d'auteur, documents téléchargeables sur ce site dans la rubrique. Tout article soumis par un auteur entraîne automatiquement son accord pour que son texte puisse être publié en cas d'acceptation.

L'auteur s'engage à ne soumettre son article à aucune autre revue scientifique le temps que l'évaluation par la RIDO soit faite.