



Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

Janvier-Juillet 2024

Numéro 7

Présentation de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

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

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

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

Dans cet esprit, chacun des numéros favorise le partage d'idées et d'analyses critiques entre chercheurs issus de disciplines différentes, afin de permettre une hybridation des concepts ou des méthodes. La revue comporte des articles différents d'une ou plusieurs disciplines sur un objet de recherche identique (exemple : le rôle de la norme dans les organisations ; la responsabilité des dirigeants et des organisations ; l'incidence de l'activité sur l'environnement) ou une série d'articles portant chacun un regard croisé, sur des sujets différents.

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

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

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

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

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

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

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.

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

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

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

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

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

Moriceau Jean-Luc, Professeur à Institut Mines-Telecom Business School et membre du Laboratoire en Innovation Technologie Economie et Management (LITEM-Paris-Saclay).

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

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

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

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

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

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

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
La France et la Turquie au-delà des inimitiés politico-diplomatiques : l’analogie de la gouvernance du paradigme de la puissance militaire	
<i>Elise Boz-Acquin</i>	13
Gouvernance portuaire : Réflexions opérationnelles sur le concept de compromis	
<i>Brigitte Daudet et Yann Alix</i>	33
Pourquoi la régulation du dopage doit-elle subir une thérapie de choc ?	
<i>Fabien Gargam</i>	59
Identités managériales : le cas des dirigeants de PME tunisiens	
<i>Zouhour Ben Hamadi et Helena Karjalainen</i>	85
Ethical marketing in light of childhood: Wall’s “ethical poetic circle” applied to the food sector	
<i>Laëtitia Condamin et Valérie-Inés De La Ville</i>	107
La permaculture comme levier de développement de nouveaux écosystèmes d’apprentissage : l’exemple de l’apprentissage pair à pair	
<i>Christian Makaya et Diane Lenne</i>	131
Biographie des auteurs.....	149
Note aux auteurs.....	157

Préface

De la gouvernance militaire et politique à la gouvernance des infrastructures portuaires, en passant par la régulation du dopage sportif, les identités managériales et le marketing éthique, chaque article de ce septième numéro de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations enrichit notre compréhension des défis contemporains. Les contributions de nos auteurs proposent des analyses multidisciplinaires susceptibles d'influencer voire de transformer les pratiques actuelles. Ce numéro illustre une nouvelle fois notre engagement envers l'excellence académique et le débat intellectuel, en espérant offrir aux lecteurs des perspectives nouvelles et stimulantes.

La première étude du professeur Madame Elise Boz-Acquin envisage l'analogie de la gouvernance en matière militaire entre la France et la Turquie. L'exercice n'est pas aisé, mais l'approche constitutionnelle permet de soulever certaines similitudes sans que les orientations politiques entre les deux Etats puissent se confondre.

Il s'agit d'un article très intéressant procédant en deux temps. Le premier temps constitue une démonstration institutionnelle d'un mode de fonctionnement visant à renforcer le pouvoir présidentiel : dès lors, la comparaison de l'évolution de la France et celle de la Turquie est convaincante, tant du point de vue de la forme des institutions, de l'analyse de la politique étrangère, que de la mise en évidence d'une volonté de concentration du pouvoir militaire. Le deuxième temps traite aussi des similitudes entre les deux Etats par rapport à la conduite de la politique étrangère par une stratégie de sécurité nationale. Cette étude met habilement en évidence le hard power de la France et celui de la Turquie, cette dernière étant néanmoins limitée par une autre similitude : l'appartenance à l'Alliance atlantique. Ainsi, ce travail de recherche offre une perspective pertinente sur les relations franco-turques au-delà des tensions politico-diplomatiques, en se concentrant sur la gouvernance du paradigme de la puissance militaire. Il explore comment des facteurs internes et externes influencent leur politique étrangère de défense, et suggère que ces deux pays partagent des stratégies de sécurité nationale similaires malgré leurs apparentes inimitiés.

Le second article des professeurs Madame Brigitte Daudet et Monsieur Yann Alix envisage davantage la gouvernance au niveau des port maritimes, cette gouvernance étant problématique. En effet, leur étude présente l'originalité de traiter la gouvernance portuaire en menant des réflexions opérationnelles sur le concept de compromis. Deux cas sont envisagés : la gouvernance du port du Havre en France et celle d'Abidjan en Côte d'Ivoire. Cet article interroge également la capacité des parties prenantes à développer des outils managériaux innovants en matière de gouvernance, et à anticiper les constructions juridiques. Pour ce faire les auteurs mobilisent deux courants sociologiques. Ces derniers, très complémentaires consistent à mettre en évidence la portée significative de la théorie de la régulation sociale et de la sociologie pragmatique. Les auteurs rendent alors compte d'une « boîte à outils managériale à visée opérationnelle » comprenant cinq étapes, celles-ci intégrant le compromis dans la gouvernance portuaire. Il est alors mis en évidence le fait que les acteurs privés et les

collectivités territoriales sont insuffisamment associés aux décisions alors qu'ils participent au financement et au fonctionnement des ports. Les principaux résultats de ce travail visent à répondre à la question « Comment le concept de compromis peut changer les pratiques de la gouvernance portuaire ? ».

La troisième étude vise aussi la régulation, mais dans un tout autre domaine. Le professeur Monsieur Fabien Gargam travaille sur la régulation du dopage en matière sportive et propose de nouvelles méthodes de régulation du dopage sportif. Ce travail de recherche très fourni met en évidence que la régulation en la matière semble mal définie. Les arguments ne manquent pas, et le lecteur suit bien le raisonnement. Il y est abordé la polysémie du dopage ; l'insolubilité et l'ambivalence du dopage. Par ailleurs, la mise en échec de cette régulation est bien démontrée à travers la prévalence du dopage chez les sportifs, ce dopage étant davantage vu comme une aubaine plutôt que comme un fléau. De plus, le faible nombre de dopages détectés ne permet pas d'occulter une réalité mise en relief par la presse. Dès lors, l'auteur propose une démarche novatrice qui repose sur une étude fouillée. Il s'agit au préalable de définir des termes plus appropriés à la régulation du dopage sportif : *fake perfs* ; *fake performateur* ; *producteur de fake performateurs ex nihilo* et le concept d'*entreprise du raccourci ex nihilo*. Enfin, l'auteur envisage le développement de la culture du contrôle pour bien connaître tous les acteurs, et maîtriser la stratégie de détournement et de contournement de l'entreprise du raccourci. Monsieur Gargam montre bien la dimension utile de l'interdisciplinarité et le passage à la transdisciplinarité dans le domaine du dopage sportif, aboutissant à une proposition de régulation plus effective.

Le quatrième article envisage la dimension interculturelle en s'intéressant aux identités managériales des PME. Les professeurs Mesdames Zouhour Ben Hamadi et Hélène Karjalainen traitent plus particulièrement du cas des dirigeants de PME tunisiens. Cette étude est d'une grande richesse et donne à voir sur la diversité des acteurs en excluant tout stéréotype. Ainsi, dans un premier temps, les auteures mettent en évidence les caractéristiques du manager dans la société arabo-musulmane de manière très documentée. Sont aussi envisagées la construction/déconstruction de l'identité managériale. Une méthodologie rigoureuse est adoptée pour mettre trois profils en évidence en fonction notamment des formations suivies par les dirigeants. Par ailleurs, cette étude n'occulte pas le contexte sociétal de la Tunisie donnant plus de sens à la diversité des profils des dirigeants de PME tunisiens.

La cinquième étude (en anglais) vise à traiter du marketing éthique. Les professeurs Mesdames Laetitia Condamine et Valérie-Inès De La Ville, s'intéressent plus particulièrement au marketing éthique de l'enfance. Ainsi, cette étude intègre plusieurs disciplines comme la sociologie, les normes relatives au secteur alimentaire et l'enfance. La problématique de l'éthique et du marketing de l'enfance est abordée selon une approche originale, celle de Wall (2010). Cette dernière repose sur 3 dimensions : l'interprétation, la narration et la dynamique de la réactivité-créativité.

Certes, le recours à la seule réglementation pour garantir la mise en œuvre d'une pratique éthique demeure insuffisante. Il convient de privilégier la réflexion du manager et de permettre une mise en place d'une politique marketing éthique. Cela est posé comme un défi. Toutefois, l'enfance semble pouvoir ouvrir la discussion en s'inspirant des expériences menées afin d'être créatif sur le plan éthique. Dès lors, le responsable ou directeur marketing ne devrait plus être considéré comme le chef d'orchestre de la seule rentabilité, mais davantage comme un professionnel susceptible de responsabiliser les consommateurs ; capable de les inciter à modifier les habitudes alimentaires. Cela constitue un véritable défi lorsqu'on s'intéresse aux produits alimentaires sucrés, salés destinés aux enfants, mais également lorsqu'on relève les différents scandales en matière alimentaire, ce que l'étude souligne très justement. Là, où se trouve l'originalité de cette étude est le fait d'avoir adopté une méthodologie adéquate afin de répondre à l'objectif de savoir ce qui rend le marketing éthique auprès des enfants. Ainsi deux approches sont adoptées consistant à rechercher quelle représentation les responsables marketing ont du marketing éthique ; mais aussi comment ils peuvent jouer le rôle éthique lorsqu'ils s'adressent au chercheur. Sont alors appréhendées les relations multiformes entre les responsables marketing, les enfants, les parents, et plus largement les consommateurs.

Le sixième article s'intéresse plus spécifiquement à de nouvelles méthodes pédagogiques. Les professeurs Monsieur Christian Makaya et Madame Diane Lenne offrent une réflexion sur la permaculture comme levier de développement de nouveaux écosystèmes d'apprentissage. Un exemple y est traité, celui de l'apprentissage pair à pair. Il s'agit notamment de la méthode We are peers (WAP). Ces travaux montrent que l'application d'une méthodologie inspirée de la permaculture pourrait contribuer à développer de nouveaux types d'apprentissage. La méthode d'apprentissage pair à pair semble participer au développement d'une pédagogie durable parce qu'elle favorise la pérennité de la démarche d'apprentissage, l'abondance des opportunités de collaboration, tout en favorisant le bien-être des participants. En effet, la connaissance de la permaculture et l'application de ses principes peuvent contribuer à l'émergence et au bon fonctionnement des dispositifs d'apprentissage pair à pair que les institutions éducatives et les entreprises souhaiteraient mettre en place. Des exemples sont ainsi donnés. Il est alors mis en évidence que les travaux transdisciplinaires impliquant la permaculture, en tant que sciences écologiques, contribuent à construire de nouveaux savoirs sur les organisations et la société apprenante.

Elise BOZ-ACQUIN

Docteure en Droit de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

La France et la Turquie au-delà des inimitiés politico-diplomatiques : l'analogie de la gouvernance du paradigme de la puissance militaire

Résumé

Sur la scène internationale, les positions de la France et de la Turquie paraissent souvent frontales d'où la tendance des commentateurs à les cantonner à des postures irréconciliables. A rebours de cette approche, la présente contribution vise à comprendre si ce qui les sépare ne les rapprocherait pas singulièrement – tout en prenant acte de leur évidente différence – pour mener cette réflexion qui fait défaut en l'état de l'art. Leur similitude ressort nettement lorsque l'on rejoint l'analyse en relations internationales et la géopolitique à celle menée en droit constitutionnel et les institutions politiques permettant ainsi de nuancer leur opposition systématique. Cette « approche globale », qui met l'accent à la fois sur les volets interne et externe de ces deux pays, pour mieux comprendre l'impact des institutions politico-militaires sur leur politique étrangère et diplomatie, conduit à des données convergentes.

Mots-clés : *continuum* stratégique ; institutions politiques ; politique étrangère ; sécurité nationale ; France.

France and Turkey beyond political-diplomatic enmities: the analogy of military power governance paradigm.

Abstract

This paper aims to stress similarities between France and Turkey to shade the vision of systematically opposing them, but this does not mean that the two countries are identical: obviously, there are societal, historical, and cultural differences between them. But contrary to the common idea that tends to oppose them, there are similar points. They resemble in many ways, especially in their foreign policy interweaving internal and external issues throughout their national security strategy which is shaped by the President himself without any other

power to intervene, including the Parliament. The diplomatic tensions between France and Turkey are therefore part of an institutional context of a strong concentration of power by the two Presidents, driven by the desire to pursue their country's foreign and defense policies on their own.

Keywords : strategic continuum; political institutions; foreign policy; national security; France.

Introduction

La rivalité entre la France et la Turquie n'est pas récente même si les désaccords ont atteint leur apogée ces dernières années – le conflit ukrainien aura sans doute contribué à les rapprocher mais sans pour autant mettre fin à leur inimitié. Les raisons de l'escalade des tensions sont profondes notamment avec des positions inconciliables sur de nombreux dossiers tels que la Syrie, la Libye et la Méditerranée orientale – leur différend a même conduit en juin 2020 à l'incident de la frégate française Courbet. La signature de l'accord bilatéral de défense entre la France et la Grèce, qui a été ratifié par le Parlement grec en octobre 2021, constitue un élément supplémentaire de tensions. Pour les dirigeants turcs, cet accord est une menace pour la « paix » alors que selon le Premier ministre grec, il protège la Grèce « dans une Méditerranée troublée » qui « aura le soutien de l'armée la plus puissante de notre » continent (Ouest France 2021). Les récentes rivalités autour de l'armement des îles grecques ont encore plus attisé les tensions préexistantes.

Cet accord bilatéral atteste de l'instrumentalisation de l'agenda politique propre à chaque pays comme en témoigne la réaction du chef de l'opposition grecque, qui dénonce les clauses obligeant la Grèce à soutenir les opérations militaires françaises dans la région du Sahel (Ouest-France, 2021), de sorte que l'impact de la politique intérieure est également à prendre en considération. A ce titre, il est intéressant de rechercher si d'éventuels facteurs au niveau de leur politique intérieure n'influeraient pas sur leur diplomatie et politique étrangère en contribuant à créer les conditions de leur confrontation. Pour ce faire, une « approche globale » mettant l'accent à la fois sur les volets interne et externe de ces deux pays est fort utile, dans l'objectif de mieux comprendre l'impact des institutions politico-militaires sur leur politique étrangère et diplomatie, afin de déterminer en quoi les tensions seraient aussi inhérentes à leur système politique et institutionnel.

Mais, ce positionnement est conditionné à la prise en considération de plusieurs éléments importants. La comparaison des deux régimes politiques est loin de signifier que le système politique français est identique au système politique turc – dont les pouvoirs présidentiels sont exercés dans un contexte de remise en question systématique des droits et libertés individuels et de subordination de la hiérarchie militaire au pouvoir politique. Par ailleurs, il ne s'agit pas de mettre les armées française et turque sur le même plan puisque cette dernière, dont les incursions récurrentes dans la vie politique turque ont donné lieu à de nombreux coups d'état, se distingue de la « Grande muette ». Il faut en outre souligner que la laïcité turque est sujette

à débat dans la mesure où l'Etat, via l'institution du Diyanet, est loin de garantir la neutralité qui doit être la sienne.

Tout en prenant acte de ces données divergentes, la démarche consistera à vérifier l'existence de points de convergence à partir de ce qui les distingue foncièrement à savoir, la prise en considération de leurs intérêts nationaux. Ceux-ci sont certes fondamentalement différents, d'un point de vue subjectif, mais c'est justement ce qui les rapproche, objectivement, eu égard au même degré d'importance de l'intérêt national dans l'élaboration de leur politique étrangère.

Cette perspective d'analyse inédite permet d'initier une nouvelle piste de réflexion, qui fait défaut en l'état de l'art, afin de se demander si finalement leur opposition, loin d'être conjoncturelle, ne serait pas plutôt d'ordre structurel ; une analyse d'autant plus nécessaire qu'il est mis en œuvre une même gouvernance de la puissance militaire ou volonté d'influence.

En effet, depuis 2015 la politique étrangère turque œuvre avant tout à la préservation de son intérêt national (Boz-Acquin 2021). Ce qui est un fait nouveau tant la Turquie est le produit de la stratégie des États-Unis, surtout au Moyen-Orient, depuis qu'elle a rejoint l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Cette nouvelle posture stratégique la met, par conséquent, face à face avec celle dont l'histoire a façonné ce principe dans les relations internationales, la France (Kissinger 1994). L'opposition ne peut donc qu'être frontale et l'intensité de leur confrontation n'est pas prête à diminuer à moins d'un retournement stratégique turc – il est vrai que l'invasion de l'Ukraine par la Russie, en février 2022, renforce les liens distendus des membres de l'OTAN, mais la question est de savoir si cela sera un élément structurant des relations internationales ou un simple compromis lié au contexte (Daalder 2022). La récente crise israélo-palestinienne d'octobre 2023 sera décisive quant à l'avenir des relations franco-turques ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs mondiaux.

D'autres points communs tendent à crisper les relations entre la France et la Turquie. La même quête de puissance militaire caractérise leur politique étrangère, notamment par le biais de leurs stratégies de sécurité nationale, et en raison de l'empreinte de la volonté de puissance militaire dans leurs institutions politiques, qui accentue l'autorité décisionnelle civilo-militaire de leur Président de la République. L'omnipotence présidentielle conduit d'ailleurs à de nombreuses contradictions ou ambiguïtés – sinon des impasses stratégiques, voire des apories stratégiques des décisions des autorités françaises ou turques – étant en dissonance avec l'ordre international en gestation ; la volonté du chef de l'État français ou celle du chef d'Etat turc entrant en quelque sorte en contradiction avec les engagements des États eux-mêmes. L'autorité décisionnelle présidentielle étant en contradiction avec l'appartenance de ces pays à un système international en pleine mutation. Au-delà de leur fonction ou rôle de représentant de l'État, leur personnalité entre également en ligne de compte en raison de leur mode de présidence et de prise de décisions qui bouscule la fonction elle-même. Les insuffisances institutionnelles sont, d'une certaine manière, exacerbées par la personnalité et la façon dont les deux chefs d'État (Erdoğan et Macron) président.

Au terme de l'analyse, ces lignes permettront de mettre en exergue l'idée que ces deux Etats se ressemblent plus qu'on ne veuille bien le percevoir (Jabbour 2021) compte tenu de la poursuite

du même objectif (la quête de puissance militaire) qu'ils s'emploient à atteindre à partir du même paradigme (une stratégie de Sécurité nationale imbriquant les enjeux intérieurs et extérieurs). Par ailleurs, ils se servent des mêmes moyens politiques et institutionnels (une hégémonie présidentielle permise institutionnellement et qui s'exprime pleinement, tant au niveau civil que militaire, aussi bien sur les questions de défense et sécurité que de politique étrangère). Toutefois, ces deux Etats se trouvent confrontés à une même limite découlant de leur appartenance à l'OTAN qui restreint leur quête de puissance militaire.

Dès lors, nous soulignons l'impact de la forme des institutions sur la conduite de la politique étrangère (1). Puis, nous mettons en évidence que la politique étrangère est dessinée par la stratégie de sécurité nationale (2).

1. L'impact de la forme des institutions sur la conduite de la politique étrangère

Une similitude peut être observée entre la France et la Turquie dès le commencement de leur régime politique : l'établissement de la République, en 1923, en Turquie et la Ve République française, en 1958, où deux figures importantes issues du monde militaire ont contribué à façonner les institutions civiles et militaires en portant le costume civil, Atatürk et de Gaulle, et le titre de Président de la République. Aujourd'hui, une autre similitude existe entre les régimes français et turc : ils suivent la même trajectoire de « militarisation » des institutions civiles notamment en raison de deux états d'urgence successifs, sécuritaire et sanitaire, qui ont érigé l'exception en droit commun. L'extension des pouvoirs du Président de la République dans le domaine militaire ainsi que la politique étrangère au domaine civil est une autre raison de cette évolution. Ainsi, nous mettons en évidence une similitude dès la fondation des deux républiques (1.1.) et soulignons des évolutions institutionnelles marquées par la concentration du pouvoir militaire (1.2.).

1.1. Une similitude manifeste dès la fondation des deux républiques

La conception républicaine du pouvoir est un point commun de comparaison entre la Turquie et la France car la République turque a été l'un des seuls pays à s'inspirer de son mode républicain « laïc » (Delcamp et Billion 2017). Ayant permis de contrer l'absolutisme monarchique en France, elle a été utilisée pour réduire le sultanat en Turquie. Cependant, l'évolution des deux régimes, vers un présidentielisme de plus en plus prononcé, a accentué la centralisation du pouvoir par les deux chefs d'État au point de revêtir une forme d'exercice « autocratique » du pouvoir s'agissant de la Turquie et « un exercice concentré du pouvoir » pour ce qui est de la France. Il s'agit d'une monopolisation du pouvoir initialement dans le domaine militaire qui s'étend désormais au domaine civil.

La ressemblance est particulièrement marquée par l'empreinte du régime constitutionnel français sur les institutions politiques turques. Le système parlementaire turc a établi un

parlementarisme s'inspirant de la version originale du régime de la Ve République française – jusqu'à ce que les réformes de de Gaulle en changeant la nature (partir de 1962-1964) dans un sens présidentieliste en remettant en question la lettre et l'esprit de la Constitution. Cette expérience républicaine française, qui a pris du temps à s'établir jusqu'à la Troisième République, a permis de restreindre l'autorité de l'exécutif avec une conception républicaine du pouvoir équivalant à une forme de gouvernement non monarchique (qui prévaut jusqu'en 1958, interrompu sous le régime de Vichy). L'attachement du pouvoir constituant à cette forme républicaine du régime – officialisé par l'article 89 de la Constitution de la V^e République qui dispose qu'elle ne peut faire l'objet d'aucune révision constitutionnelle, la restauration de la monarchie étant donc interdite – existe également en Turquie (Constitution turque [article 4], 1982).

Ce parlementarisme turc présente des points communs (surtout dans la Constitution de 1982) avec le parlementarisme français (avant que celui-ci ne dévie vers un régime présidentieliste sous l'impulsion de de Gaulle) ». Mais, la double lecture entre la lettre ainsi que l'esprit et la pratique de la Constitution de la Ve République, a fragilisé l'idée républicaine (Boz-Acquin 2015). En effet d'un régime parlementaire rationalisé, de Gaulle l'a transformé en un système « présidentieliste » au point qu'il soit assimilé à une « monarchie républicaine » (Rousseau 2022). En effet, de Gaulle n'a pas hésité à placer le Président de la République au cœur du système en privant le Premier ministre de ses pouvoirs dans le domaine militaire ou de la Défense, tout en renforçant le poids et l'autorité du ministre de la Défense, et ce en violation de la Constitution (Boz-Acquin 2015). Le rôle de de Gaulle dans l'évolution du régime est important dans la mesure où le renforcement du pouvoir exécutif – tout en affaiblissant ceux du Premier ministre et du Parlement – a permis de consolider les pouvoirs militaires du Président de la République afin d'avoir un droit de regard sur ces questions et ce, en se rapprochant du ministre de la Défense qui est ainsi devenu son interlocuteur direct ou privilégié (« courroie de transmission »). Cette personnalisation du pouvoir militaire par de Gaulle avait pour corollaire l'affirmation de l'autonomie française en matière de politique étrangère, dans ses dimensions aussi bien civiles que militaires – il a ainsi décidé le 21 février 1966 du retrait de la France du commandement intégré de l'OTAN tout en réaffirmant l'alliance avec les Etats-Unis (général de Gaulle, 1966). Mais, le revers en est la brèche ouverte dans la conception républicaine qui a été fissurée par un pouvoir présidentiel renforcé.

La transformation du système politique sous le poids des contraintes militaires et de la politique étrangère est une autre similitude qui rapproche la France et la Turquie. Il est étonnant de voir la même évolution des institutions depuis la tentative de coup d'État de juillet 2016. La même tendance avec les mêmes instruments s'observe à savoir, les nécessités militaires conditionnant des pouvoirs civils exorbitants. Le 29 octobre 2023, la Turquie a célébré le centenaire de la fondation de la République. Dans ce contexte, les réformes engagées ces dernières années par le président Erdoğan, qui se traduisent par une remise en cause évidente du parlementarisme et de l'idée républicaine sont perçues, en particulier par les partis d'opposition, comme une menace. En effet, le coup d'État avorté a été l'occasion pour le gouvernement turc de subordonner l'armée au pouvoir politique (Boz-Acquin 2018) – en prétextant des contraintes à la fois internes et externes (guerre syrienne, renforcement des combattants kurdes dans le nord-

est de la Syrie) – par le renforcement des pouvoirs militaires du président Erdoğan. Le déclenchement de l'état d'urgence lui a permis de se renforcer par décrets présidentiels.

De Gaulle avait procédé de la même manière. Le contexte de la guerre d'Algérie et le coup d'État manqué du 23 avril 1961 ont conduit à l'activation de l'état d'urgence et à l'adoption de mesures d'exception sans l'accord du Parlement, en vertu de l'article 16 de la Constitution. Il s'agit d'un recours unique à l'article 16 qui n'a jamais été réutilisé sous la Ve République (Hennette-Vauchez 2022). Néanmoins, « *La faiblesse des garanties prévues par la Constitution (réunion du Parlement de plein droit, impossibilité de dissoudre l'Assemblée) signifiait que de Gaulle exerçait les pleins pouvoirs sans entrave jusqu'en septembre, c'est-à-dire bien au-delà de la durée effective d'une menace aux institutions de la République* » (Hennette-Vauchez 2022, p. 24-25), concentrant ainsi tous les pouvoirs civils et militaires. Par conséquent, aussi bien en France qu'en Turquie, la coagulation des menaces internes et externes a conduit à la concentration présidentielle du pouvoir.

Le régime juridique de l'état d'urgence, contrairement à celui de l'état de siège permet au pouvoir civil, plus précisément au pouvoir exécutif, de conserver ses pouvoirs mais surtout de les renforcer. En tant que chef de l'exécutif, le président Erdoğan a tiré profit de la tentative de putsch pour renforcer son autorité militaire en s'emparant de toute la chaîne de commandement militaire (Boz-Acquin 2018). Les réformes engagées lui ont permis de devenir le commandant en chef, un véritable généralissime civil, comme de Gaulle et ce, en toute inconstitutionnalité (Boz-Acquin 2015). On observe donc, en Turquie comme en France, la même tendance à la concentration du pouvoir qui s'opère d'abord sur le plan militaire pour s'étendre au domaine civil (Boz-Acquin 2015, 2018). Cette évolution découle directement de la volonté des chefs d'États de centraliser le pouvoir entre leurs mains.

1.2. Des évolutions institutionnelles marquées par la concentration du pouvoir militaire

La similitude des deux États ne se limite pas à l'ère républicaine, c'est-à-dire à l'établissement du parlementarisme. Les développements récents témoignent également de traits similaires du fait de la forme hégémonique des institutions des deux pays surtout depuis l'instauration des états d'urgence sécuritaire et sanitaire. En effet, la même évolution des institutions politiques – les nécessités militaires conditionnant des pouvoirs civils exorbitants – est visible à la fois en Turquie et en France.

Les réformes d'Erdoğan n'ont cessé de remodeler les institutions turques y compris la forme du régime dans le but de limiter les pouvoirs du Parlement pour se renforcer à l'image du système présidentiel français, mais en allant plus loin que celui-ci. En effet, le choix a été fait d'engager la Turquie vers un régime présidentiel dont l'équivalent historique n'existe pas puisque c'est un système présidentiel « à la turque » dans lequel il n'y a pas de contrepois aux pouvoirs exorbitants du président. La réforme initiée en ce sens, par le référendum du 16 avril 2017, s'est concrétisée par la concentration des pouvoirs de l'exécutif et l'affaiblissement parallèle du contrôle parlementaire ainsi que la mise au pas du pouvoir judiciaire (Ardar et

Seufert, 2021). La fonction de Premier ministre a été abolie et le pouvoir exécutif divisé entre un chef d'État et un chef de gouvernement qui sont exercés par le Président. Les élections présidentielle et législative ont désormais lieu le même jour, tous les cinq ans, ce qui renforce la présidentialisation – comme ce fut le cas en France. L'affaiblissement du Parlement et la concentration de tous les pouvoirs par le Cabinet présidentiel ont dépossédé un parlementarisme qui a vu le jour il y a un siècle. La gestion de la crise sécuritaire, après la tentative de coup d'État avortée, et la crise sanitaire déclenchée par la pandémie de COVID-19, n'ont fait qu'exacerber la personnalisation du pouvoir par le président Erdoğan qui ambitionne désormais de doter la Turquie d'une nouvelle Constitution afin de constitutionnaliser les pouvoirs qu'il s'est arrogés par simples décrets-lois.

Une même évolution est notable en France sous la présidence Macron : avec la gestion de la crise de sanitaire par le Conseil de défense et de sécurité (CDSN) (Desmoulins, 2021) – remplaçant ainsi le Conseil des ministres (pourtant le Premier ministre est chargé, en vertu de l'article 21 de la Constitution, de diriger l'action du gouvernement) – le président Macron utilise une institution dont « le mode d'organisation est comparable à celui d'un commandement militaire » (Hennette-Vauchez, 2021, p. 77). L'objectif de ce procédé étant de « raccourcir la chaîne de commandement afin de rendre l'action publique plus efficace et plus rapide » (Hennette-Vauchez, 2021). Certes, « une formation spécifique, le Conseil de défense sanitaire, a été créée en son sein : cet organisme est au centre de la gestion de la crise sanitaire depuis mars 2020 » (Hennette Vauchez 2021, p. 78). Toutefois, les travaux du CDSN sont soumis à la règle du secret (pas de publicité, de transparence ou de procès-verbaux des réunions), ce qui constitue un obstacle à tout contrôle parce qu'il se situe en dehors du fonctionnement régulier des institutions publiques (Hennette-Vauchez, 2022). L'état d'urgence sanitaire aura donc accentué la présidentialisation et la personnalisation du pouvoir en France (Hennette-Vauchez 2022). Légalement, les outils de contre-pouvoirs existent mais, en raison de la déviation du régime par la pratique, ces instruments ont perdu tout leur sens étant devenus inapplicables (responsabilité du gouvernement, pouvoir de contrôle du Parlement sur la politique étrangère et les questions de défense et de sécurité) se traduisant ainsi par la mise au pas du Parlement – comme en témoigne la réforme des retraites et le recours à l'article 49-3 de la Constitution pour son adoption.

Même si le degré de concentration ou d'accaparement du pouvoir n'est point comparable en France et en Turquie, le même constat s'impose : l'essoufflement du système représentatif et du régime démocratique. Après les réformes de 2017, le président turc est devenu aussi puissant que son homologue français – alors que, sous le régime parlementaire, son rôle était moindre – mais il levait également les derniers obstacles auxquels ce dernier fait face, à savoir une forte résistance de l'administration et des hauts fonctionnaires. En effet, la structure et l'organisation du Cabinet présidentiel turc sont tellement centralisées qu'il est le seul à nommer tous les ministres et hauts fonctionnaires de tous les ministères (Ardar et Seufert 2021), contrairement à la France.

Mais avec la présidence française, on assiste également à un exercice « concentré » du pouvoir. La dépossession du Premier ministre et du Parlement, réalisée autrefois par le général de Gaulle

afin d'avoir un droit de regard direct sur les opérations militaires en centralisant toute la chaîne de commandement, est un processus qui s'étend aux affaires étrangères (eu égard aux implications de la réforme de l'ENA). Une telle concentration du pouvoir est inédite. Le président français décide de tout : les stratégies politique, militaire et diplomatique dépendent entièrement de lui.

Jamais dans l'histoire récente un pays n'aura fait autant de réformes d'envergure, en vingt ans, que la Turquie – aux niveaux politique et institutionnel, judiciaire, économique, stratégique, de politique étrangère et de diplomatie, industries de l'armement – contrairement à la France dont la tendance à conserver l'ordre établi, sur les plans national et international, a surtout conduit à des réformes fondamentales principalement dans le domaine de la défense et sécurité (notamment depuis la nouvelle stratégie de sécurité nationale, adoptée en 2008, qui devient ainsi le socle de toute la politique interne et externe française). C'est probablement parce que la Constitution française, conçue en temps de crise pour les temps de crises, est l'instrument permettant la concentration de la politique étrangère française entre les mains du Président de la République. Cette tendance française à éviter les réformes institutionnelles (Bartolone et Winock 2015) contraste à première vue avec le réformisme turc.

Néanmoins, une certaine analogie existe entre les deux pays. La prédominance du Président est un goulet d'étranglement qui étouffe les institutions aussi bien en Turquie (depuis l'instauration du régime présidentiel), qu'en France (depuis 1962, où la lecture parlementaire du régime a cédé face à l'incantation d'une monarchie républicaine). Les deux états d'urgence sécuritaire et de sanitaire (en France et en Turquie) ont altéré un équilibre déjà précaire et exacerbé les lacunes d'une telle concentration de pouvoirs. En France, le déséquilibre est antérieur aux états d'urgence, le déplacement du centre de gravité du pouvoir vers le président de la République était déjà dénoncé en 2015. Cela dit, même avec la succession des effets délétères de deux états d'urgence (Conseil d'Etat 2021), les pouvoirs publics ne semblent toujours pas enclins à une réforme majeure de la Constitution de 1958 pour réduire l'hégémonie présidentielle voire envisager un changement de régime afin d'instaurer une sixième République (Duhamel et al., 2019). L'autisme des pouvoirs publics s'explique principalement par le souci d'assurer la stabilité institutionnelle au détriment de l'exigence démocratique. Le « traumatisme » de l'instabilité gouvernementale de la IV^e République est à l'origine du parlementarisme « hyper rationalisé » ou de l'hyper-présidentialisme de la V^e République afin d'empêcher tout renversement gouvernemental pour assurer la pérennité du régime.

Cette concentration du pouvoir affecte sans aucun doute l'action extérieure des deux Etats puisque ce sont deux pouvoirs exécutifs plus puissants que l'exécutif américain qui est au moins soumis à la logique des contre-pouvoirs (Rousseau, 2022 ; Favoreu et al., 2021) – ceux-ci existent, en théorie, en France mais plus du tout en Turquie. Leur pouvoir ne rencontre aucun contre-pouvoir en raison de la concentration de la double autorité civile et militaire ; ce qui est susceptible d'encourager une politique étrangère plus affirmée favorisant l'approche militaire. Cette tendance est d'autant plus possible que leur stratégie de sécurité nationale combine les enjeux internes et externes à travers des mécanismes de gestion de crise entre leurs mains.

2. Une politique étrangère dessinée par la stratégie de sécurité nationale

Outre la comparaison institutionnelle entre les deux États, on peut observer une autre similitude entre la France et la Turquie notamment du point de vue de la stratégie de sécurité nationale qui façonne leur politique étrangère. En effet, revendiquant une stratégie nationale qui imbrique les enjeux de sécurité à ceux de défense, les deux États semblent guidés par un même paradigme de la puissance militaire – qui les conduit à des contradictions de même nature, même si elles diffèrent pour chaque État, de sorte qu'ils sont confrontés à une même incohérence de leur politique étrangère. Dès lors, il s'agit d'appréhender la stratégie de sécurité nationale axée sur le *hard power* (2.1.), mais aussi les apories du paradigme de la puissance militaire (2.2.).

2.1. Une stratégie de sécurité nationale axée sur le *hard power*

Concernant les questions de défense et de sécurité, la France et la Turquie sont guidées par la poursuite d'un même paradigme avec une stratégie de sécurité qui ignore l'opposition entre sécurité intérieure et défense. Ce faisant, ces pays prennent acte d'un contexte géostratégique dans lequel les conflits sont assimilés à des crises, accentuant la confusion entre temps de paix et temps de guerre ainsi qu'entre état de paix et état de guerre. Néanmoins, ce paradigme est susceptible d'évoluer à la suite du profond changement dans les relations internationales, provoqué par l'invasion de l'Ukraine, compte tenu du risque croissant de conflits interétatiques de haute intensité conduisant ainsi à la fin de l'ère dite des « guerres par procuration et asymétriques ».

A la suite des attentats terroristes de 2001, une nouvelle ère des relations internationales, marquée par de nouvelles formes de conflictualités, a conduit les autorités françaises à adopter le paradigme de la Stratégie de sécurité nationale rompant ainsi avec la conception révolutionnaire qui distinguait la sécurité intérieure et la défense du territoire. Cette approche globale de la stratégie a eu un impact non seulement sur la planification des institutions civiles et militaires mais aussi sur la perception des risques et des menaces qui est désormais davantage militaire que civile. Ceci contribue à dénaturer les questions intérieures, de par la « militarisation » des institutions civiles et de la politique étrangère, et favorise de plus en plus le *hard power*. Cette double tendance est une conséquence directe de la nouvelle Stratégie de sécurité nationale.

Le *Livre Blanc* de 2008 et la loi de programmation militaire 2009-2014 introduisent de nouvelles dispositions dans le code de la Défense en vertu desquelles la France a radicalement changé la perception des risques et des menaces et sa posture stratégique pour y faire face. Elle a validé le concept anglo-saxon de « stratégie de sécurité nationale » ; un nouveau paradigme qui semble emporter l'adhésion aussi bien des hauts gradés que des hauts fonctionnaires, sans compter les chercheurs, tant il est érigé en un principe directeur incontournable eu égard aux nouvelles formes de conflictualités qui impliquent une hybridité des menaces nécessitant une interconnexion des enjeux intérieurs et extérieurs (Bajolet, 2021 ; Bouillon, 2021 ; Dufour,

2021 ; Durieux, 2021 ; Gohin, 2021 ; Guitton, 2021 ; Jounot, 2021 ; Lecoq, 2021 ; Warusfel, 2021) – dans un espace-temps qui n’obéit donc plus à la logique traditionnelle, à savoir temps de paix/temps de guerre. Cela revient à réduire à néant le concept de guerre au sens traditionnel puisqu’il n’est plus pertinent depuis la guerre mondiale contre le terrorisme (2001). C’est pourquoi, le concept de crise a davantage retenu l’attention des pouvoirs publics. Ce concept est plus englobant que celui de guerre, tout en étant plus malléable pour affronter des situations polymorphes, inédites et inclassables que sont les nouvelles formes de conflictualités (le terrorisme et la cybermenace).

Pour mettre en œuvre ce nouveau paradigme, les pouvoirs publics ont créé la *direction politique et stratégique de la réponse aux crises majeures* (DPSRCM). Ce dispositif a été déployé lors des crises sécuritaire et sanitaire. Mais, contrairement à l’idée défendue (Warusfel 1994), la défense n’a pas été intégrée dans les questions de sécurité, mais a infecté ces dernières. La façon d’appréhender les crises et les menaces s’est métamorphosée en empruntant davantage à la logique guerrière. C’est en effet en employant un vocabulaire « militarisé » et en privilégiant l’approche sécuritaire-défensive que l’actuel président de la République, s’est adressé aux Français. Ce choix, contrairement à celui du président allemand Steinmeier (Huffington Post 2020), se comprend aisément puisque cette posture lui permet de concentrer entre ses mains la gestion de la crise sanitaire en procédant à une assimilation de la crise sanitaire à la crise sécuritaire (la lutte contre le terrorisme) – qui, de par la dimension de politique extérieure qu’elle revêt, lui permet de monopoliser sa direction stratégique sans l’appui du Premier ministre ou des ministres intéressés.

En France, toute la chaîne de commandement militaire est entre les mains du Président. Or, la crise sanitaire et la concentration de sa gestion présidentielle au travers des Conseils de défense sanitaire, ont fini par créer une chaîne de commandement civilo-sanitaire entre les mains du Président. La gestion de la crise sécuritaire et sanitaire a mis en lumière à quel point celui-ci était devenu un généralissime civil et militaire, les volets civil et militaire de sa fonction n’étant plus distinguables. Une concentration fonctionnelle et organique dont le revers est d’avoir contribué à la militarisation des affaires civiles (en l’occurrence la crise sanitaire) – la même tendance caractérise également la Turquie depuis 2017 au sein du Conseil de sécurité nationale (MGK).

En 2009, le dispositif de gestion de crise avait été conçu à la fois comme civil et militaire mais l’état d’urgence sécuritaire aura façonné ce dispositif à partir d’une approche militaire plutôt que civile des risques et des menaces – probablement par manque de distinction suffisante entre « crise » et « menaces » (Livre Blanc de 2008, 2013). Cette évolution conduit à brouiller les signaux ou plutôt la perception des signaux d’alerte puisque la France finit par être en alerte maximale en tout temps : tantôt en raison de menaces directes sur le territoire national, tantôt à cause de menaces qui « pèseraient sur les intérêts français à l’étranger » sans même que les menaces ne soient avérées. Tel fut le cas de l’intervention des forces armées française au Sahel dont la nature préventive ne peut être oblitérée. C’est de façon tout à fait préventive qu’elle a envoyé des troupes dans le Sahel, pour assurer la préservation des intérêts français, sans même qu’un risque n’ait été avéré au moment même de l’envoi des troupes en 2013.

Cette tendance à considérer la diplomatie comme un simple palliatif du *hard power* est une autre similitude avec la Turquie, qui a adopté cette même approche à la fois dans ses opérations militaires à portée immédiate que celles en dehors de ses frontières et ce, à partir du même paradigme : anticiper et prévenir les crises (Boz-Acquin 2021). La Turquie recourt aux mêmes opérations préventives mais, contrairement à la France, sa politique étrangère, notamment régionale, est plus affirmée d'autant plus que l'excuse sécuritaire semble plus « fondée », selon leurs dirigeants, au vu des opérations menées à la lisière de ses frontières. Mais, en ce qui concerne les opérations à large spectre au-delà de ses frontières (Libye, Haut-Karabakh), la Turquie utilise le même argument de la préservation de ses intérêts nationaux en employant préventivement ses forces armées à l'étranger, sans qu'aucun risque immédiat ne soit prouvé comme cela a été le cas par exemple en Libye. En effet, l'objectif poursuivi par le soutien apporté aux forces du gouvernement libyen d'union (GNA) de Fayeze Al-Sarraj était d'empêcher, préventivement, la Russie de renforcer la présence et l'implantation de mercenaires russes.

Ce paradigme d'opération à titre préventif est au cœur de toute la politique intérieure et extérieure de la Turquie : une anticipation stratégique des crises internes et externes, basée sur une conception globale de la stratégie qui a conduit la Turquie à établir un véritable cordon de sécurité régionale (Boz-Acquin, 2021) en combinant les concepts de guerre préventive et de gestion préventive des crises. Les nombreuses opérations militaires de la Turquie sont le résultat du glissement de la devise « ceinture pacifique » au Moyen-Orient, avant les révolutions arabes, à la volonté d'établir une « ceinture sécuritaire régionale » de la Méditerranée au Caucase depuis 2015. Nous sommes en présence d'une logique d'anticipation initialement appliquée aux opérations militaires visant à affaiblir les factions kurdes. En effet, qu'il s'agisse d'empêcher la mise en place de combattants du Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK), des Unités de protection du peuple (YPG), considérés comme une extension de la première, ou de ceux du Parti pour une vie libre au Kurdistan (PJAK), c'est la logique préventive qui prévaut puisque l'objectif est d'empêcher leur renforcement *potentiel* sur le territoire des États voisins. Mais cette approche, dans un deuxième temps, a été transposée aux opérations militaires au-delà des frontières turques : la logique d'anticipation a conduit à l'intervention de la Turquie dans le conflit libyen et celui entre l'Arménie et l'Azerbaïdjan dans le Haut-Karabakh. L'anticipation et la prévention sont devenues une méthode de dissuasion à la fois diplomatique et militaire. Ainsi, la diplomatie est conçue comme un palliatif du *hard power*.

Contrairement à la France, la Turquie a adopté sa Stratégie de sécurité nationale à la fin des années 1980, pour faire face à la lutte armée du PKK. Dans sa lutte contre ce groupe armé, elle s'est engagée dans une politique visant à assurer la sécurité nationale sur la base d'un concept liant sécurité et défense – ce groupe armé est considéré non seulement comme une menace pour la paix intérieure mais aussi comme un risque de déstabilisation territoriale de l'État turc l'exposant directement à ses voisins. C'est pourquoi, depuis le début de la lutte armée du PKK, ce dossier a été géré comme une affaire à double enjeu inextricablement lié par la crainte que la constitution d'un territoire autonome dans le Sud-Est de la Turquie n'entraîne la sécession d'une partie de son territoire (volet interne) et que cela constitue, en même temps, une grave menace conduisant à une partition du pays l'exposant directement à des puissances étrangères

(volet externe). Par conséquent, ce paradigme de la sécurité nationale est fortement enraciné dans la perception des dirigeants turcs, indépendamment de toute appartenance politique, et vise à mettre en œuvre une stratégie qui scelle inévitablement deux logiques, la sécurité intérieure et la défense territoriale.

Cette façon de concevoir la stratégie n'a pas varié ; au contraire, elle s'est accentuée avec la guerre syrienne et la formation d'une coalition pour contrer l'avancée territoriale des combattants de Daech. L'indétermination stratégique découlant des conséquences de la politique menée par les occidentaux durant le conflit syrien, a conduit la Turquie à adopter une posture stratégique forte d'une nouvelle doctrine d'emploi de ses forces à l'étranger, en élaborant une vision alliant le *hard power* au *soft power* pour façonner une politique étrangère exempte de toute dépendance stratégique, afin d'œuvrer à la défense de ses propres intérêts nationaux (Ateşoğlu 2018). Le recours au *hard power* par anticipation stratégique a permis aux dirigeants turcs de modeler la politique régionale de la Turquie et de s'émanciper à la fois de l'OTAN (des Etats-Unis) et de la Russie. L'opération militaire aérienne « Griffes-Épées » du 20 novembre 2022, qui fait écho aux précédentes, peut être considérée comme l'illustration de la volonté turque de se défaire définitivement de la double tutelle régionale imposée par ces deux puissances. Le tournant opéré dans le domaine de l'armement par la maîtrise technologique dans le domaine des drones a accéléré une telle mutation de la politique étrangère turque (Boz-Acquin 2021).

Qu'il s'agisse de la France ou de la Turquie, leur stratégie de sécurité nationale privilégie donc la prévention et l'anticipation des crises pour que la France reste une puissance de l'ancien ordre et la Turquie devienne une puissance qui ne se contente plus de son assise régionale. Les deux États ont des mécanismes ou processus de prise de décision et de gestion de crise similaires : un président fort aux niveaux civil et militaire, un paradigme de stratégie préventive de sécurité nationale et une doctrine d'emploi des forces armées à l'étranger sur la base d'un même présupposé, la préservation des intérêts nationaux ; une stratégie qui est donc pleinement au service de la puissance militaire. Toutefois, le pouvoir civil et militaire du Président ou son pouvoir hégémonique est en contradiction avec les engagements de l'État lui-même, que ce soit la France ou la Turquie¹, envers l'Alliance atlantique.

Pour s'exprimer pleinement, cette puissance aspire à s'étendre au-delà de l'adhésion à l'OTAN, en raison notamment de la nouvelle dynamique des relations internationales et de la fin de l'unipolarité américaine. La prolifération des acteurs majeurs et la concurrence chinoise ont façonné les relations inter-étatiques dans un sens pluriel et multidirectionnel – même si l'invasion de l'Ukraine par la Russie retardera probablement l'avènement de ce monde multipolaire car le contexte politico-stratégique est favorable au maintien de l'unipolarité américaine déployant sa Grande Stratégie (Hooker 2014). L'appartenance à l'OTAN n'est plus

¹ La suspension par la France de la Convention des droits de l'homme en 2015, suivie par la Turquie, qui n'a utilisé que les mêmes mécanismes que la France, en est un exemple illustratif. Autre exemple : le retrait de la Turquie, en 2021, de la Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence domestique à l'égard des femmes, qu'elle soit physique, sexuelle ou psychologique (Convention d'Istanbul) en 2021. De même, le rapprochement de la Turquie et de la Russie (achat du S-400) tout en étant membre de l'OTAN en est une autre illustration.

suffisante pour exprimer pleinement leur puissance militaire. Au contraire, elle devient un frein pour la France et la Turquie – dans la mesure où l'inféodation à l'alliance, qui œuvre à la satisfaction des intérêts américains, entre en conflit avec ceux de la France et de la Turquie.

2.2. Les apories du paradigme de la puissance militaire

Les deux pays sont soumis aux mêmes limitations qui les obligent à ajuster ou réajuster leurs stratégies : leur appartenance à l'alliance devient un carcan dont il faut s'accommoder en conciliant deux impératifs : demeurer membre de l'alliance en trouvant une certaine latitude pour déployer leur puissance militaire. Tout en révélant leurs contradictions stratégiques, cela conduit à les identifier un peu plus car ils sont confrontés aux mêmes obstacles même si leurs objectifs diffèrent. Précisons que leur appartenance à la même alliance est également ce qui limite ou entrave leur inimitié mutuelle. La France aurait-elle fait preuve de la même retenue face aux revendications de la Turquie, en Méditerranée orientale, si celle-ci n'avait pas été membre de l'OTAN de même que cette dernière, vis-à-vis de la France ?

Alors que la France œuvre pour une défense européenne autonome (Dupuy, 2019), elle doit s'accommoder d'une réalité stratégique dont la crise ukrainienne ne fait que révéler les travers. La sécurité de l'Europe est entre les mains de l'OTAN. Or sur ce point, l'intérêt de la France et celui de l'OTAN ne se chevauchent pas en ce qui concerne la Turquie. Alors que celle-ci remplit toujours sa fonction de garde-fou du flanc est de l'Europe face à la Russie – conformément à la logique qui a prévalu à son intégration en 1952 – la France la voit comme l'adversaire qui la menace directement en Afrique, et indirectement l'Europe, eu égard à sa politique régionale notamment en matière énergétique. Or, la crise ukrainienne témoigne à nouveau de l'utilité de la Turquie non seulement à l'OTAN mais aussi à l'Europe afin de cantonner la Russie – ce dont les Américains n'ont jamais douté malgré les manœuvres d'indépendance stratégique de la Turquie au niveau régional.

Certes, la Turquie menace directement les intérêts français en Afrique sur les plans politique, géo-économique, géopolitique et militaire. Mais la France ne peut faire l'impasse sur son utilité à l'Europe et l'OTAN. Evidemment, ces deux organisations conditionnent l'identité géopolitique de la France de sorte que l'expression de sa puissance dépend du rôle qu'elle y joue. Cet écueil majeur, qui est une sorte d'invariant stratégique pour la France, fait qu'elle doit tenir compte de la conduite politique décidée par elles vis-à-vis de la Turquie. Il existe une sorte de malaise français avec l'Alliance atlantique. L'inconfort est tel que la présidence française n'a pas hésité, dans les colonnes du *The Economist*, juste avant le sommet des 3-4 décembre 2019 (censé célébrer le 70ème anniversaire du Traité de Washington), à déclarer l'Alliance atlantique « en état de mort cérébrale ». L'ambassadrice américaine Kay Bailey Hutchison n'a pas tardé à répliquer à la présidence française en mettant l'accent sur le rôle d'impulsion de son pays à la tête de l'OTAN : « Une chose est certaine, les États-Unis restent engagés en faveur de l'article 5. Il est une de nos forces. (...) Nous sommes plus forts ensemble. L'Amérique apporte la direction de l'OTAN. Nous avons la capacité de diriger. Nous faisons notre part et plus, et nous partageons ce que nous faisons. Je ne pense pas que l'Europe serait aussi sûre

sans l'alliance transatlantique que nous avons et c'est pourquoi l'Alliance a été créée en premier lieu » (Beretta, 2019). Il est donc vain de croire qu'une sécurité européenne est concevable en dehors de l'OTAN et sans le leadership américain.

Manifestement, l'intégration du commandement de l'OTAN sans avoir de prise réelle sur les *décisions stratégiques* de l'alliance est déstabilisant pour la France – dans la mesure où l'impulsion du pouvoir étatique appartient, en France, au chef de l'Etat dont l'autorité décisionnelle est décisive à l'articulation *stratégique* de toute la diplomatie et la politique étrangère françaises. Par conséquent, l'altération du pouvoir de décision politico-stratégique au niveau de l'alliance revient à une remise en question de celui-ci en France. Ces dissensions, suivies en 2021 d'une autre « crise diplomatique » entre ces deux pays, au sujet du pacte stratégique de sécurité (dit « Aukus ») dans l'Indopacifique, auront fini de mettre au jour les difficultés de la diplomatie française en tant que membre de l'OTAN.

L'allié américain se doit dès lors d'œuvrer à renforcer les liens distendus avec les deux membres les plus influents de l'OTAN, la France et la Turquie – depuis son rapprochement pragmatique et opportuniste avec la Russie. En fin de compte, la crise ukrainienne permet aux américains de contraindre la France et la Turquie à rejoindre les rangs de sorte qu'elles servent mieux – ostensiblement les intérêts de l'OTAN plutôt que ceux de l'Europe – une stratégie de maintien de la puissance américaine en Europe. En ce sens, la crise ukrainienne aura également été révélatrice pour les Européens de l'importance de la Turquie pour le maintien de leur propre sécurité.

Ayant perçu cet impératif stratégique de l'utilité de la Turquie bien avant les Européens, les Américains avaient renoncé à soutenir le projet de gazoduc EastMed entre Israël, Chypre et la Grèce (soutenu par la France) pour ne pas froisser l'allié turc qui était exclu de ce projet. Cet autre revers infligé par les Etats-Unis à la France, qui s'était impliqué politiquement et militairement en soutenant notamment la Grèce et l'Egypte, est un facteur en plus de divergence entre Paris et Washington. Les États-Unis ont ainsi permis à la Turquie de redevenir un partenaire crédible dans la région en matière de transit ou d'approvisionnement. En effet, la suspension par l'Allemagne du projet Nord Stream 2, en représailles aux deux proclamations d'indépendance des deux républiques populaires du Donbass soutenues par la Russie, laisse présager d'une issue favorable à la Turquie dans le domaine énergétique qui souhaite devenir un *hub* énergétique dans l'approvisionnement de l'Europe. Or, dans le dossier énergétique, la France et la Turquie n'ont cessé de manifester leur opposition.

La Turquie a ses propres contradictions. Elle ne peut faire l'impasse sur son adhésion à l'UE malgré la gesticulation des dirigeants turcs à revendiquer une diplomatie plurielle et multi vectorielle. Elle ne peut se passer de relations diplomatiques apaisées avec l'un des États fondateurs de l'UE dont le poids décisionnel est indispensable pour son adhésion, la France. Or, les ambiguïtés de la politique étrangère turque ne manquent pas que ce soit au niveau régional ou dans sa quête de puissance à visée mondiale. Revendiquer depuis 2015 une autonomie stratégique d'une part, vis-à-vis des occidentaux en tant que membre de l'OTAN et d'autre part, en tant que candidat à l'adhésion à l'UE (tout en se rapprochant de la Russie) s'avère périlleux politiquement et stratégiquement. La dynamique enclenchée par l'invasion de l'Ukraine et les

sanctions prises par les Occidentaux ont profondément modifié les relations internationales. La Turquie en a pris acte en maintenant cette posture d'équilibriste voire en l'accentuant. Au demeurant, jouer de son appartenance à l'OTAN, tout en se rapprochant de la Russie, n'est pas viable. La donne est de plus en plus compliquée dans la mesure où la poursuite de la guerre en Ukraine lie plus que jamais le destin de la Turquie, de l'Europe et de l'OTAN. Cette crise aux portes de l'Europe met la Turquie et l'UE face à leur propre contradiction qui devient même une aporie stratégique du point de vue de l'UE.

Pour la Turquie, la principale impasse vient d'abord de sa demande d'adhésion à l'UE. Le non-respect des valeurs européennes n'aide guère ce pays à gagner la confiance de ses alliés européens et l'éloigne chaque jour davantage du giron européen. Son bras de fer diplomatique avec l'UE concernant la gestion des flux migratoires, qui a pris l'allure d'un chantage politique fin 2019- début 2020, aura durablement terni leurs relations. Entre une confiance européenne ébranlée et une quasi-inexistence politique de la Turquie dans les politiques européennes malgré le poids régional de cet acteur (European Parliament 2022), rien ne permet à ces deux acteurs d'avancer main dans la main. Alors qu'une certaine frustration politique semble gagner les dirigeants turcs en raison d'un processus d'adhésion à l'arrêt, la diplomatie européenne perd un allié géostratégique et économique de taille avec lequel ils ont pourtant un destin en commun. Non membre de l'UE, la Turquie n'en est pas moins un acteur clé au niveau européen : confondre les deux niveaux ne sert en rien les intérêts de l'Europe – c'est pour y remédier que la Turquie a été conviée à l'instance de coopération intergouvernementale lancée en 2022, durant la présidence française du Conseil de l'UE, la Communauté politique européenne (CPE). Une Turquie aux côtés des Européens est dans l'intérêt de l'Europe dont la sécurité est plus que jamais entre les mains de l'OTAN.

Plus qu'une contradiction manifeste, il s'agit là d'une véritable aporie de la pensée stratégique européenne : être dépendant de la Turquie pour assurer la sécurité de l'UE constitue toute l'ambiguïté de la politique européenne. La crise ukrainienne ne fait que conforter l'utilité de la Turquie pour l'alliance et corrélativement pour l'UE, pour contenir la Russie en tant que gardienne de la mer Noire. Qu'il s'agisse du dossier syrien ou libyen, la raison d'être de la Turquie dans l'OTAN a prouvé son utilité. C'est une puissance régionale importante avec laquelle il faut désormais composer. La quête de stabilité régionale au Moyen-Orient et les menaces du voisin russe sont des impératifs stratégiques qui impliquent d'associer davantage la Turquie aux politiques de sécurité européennes.

La pleine conscience de cette donne stratégique et le nouveau contexte découlant de l'invasion russe créent les conditions d'un remodelage de l'OTAN par les américains pour mettre dans les rangs deux puissances militaires qui lui sont indispensables et dont les invectives à l'égard de la direction américaine de l'OTAN avaient poussé la France à œuvrer pour une défense européenne et la Turquie, à se rapprocher de plus en plus de la Russie afin de trouver un contrepoids ou une alternative stratégique à l'OTAN. Les américains ont désormais les moyens de « ramener à la maison deux brebis galeuses » et consolider l'alliance autour de ces deux membres indispensables. En raison des conditions politiques et stratégiques d'une adversité Europe / Russie, il ne reste guère de choix à la France et la Turquie que de se concevoir en tant

que membres principaux de l'OTAN. Vont-elles se contenter de ce rôle ? Le conflit israélo-palestinien d'octobre 2023 sera décisif sur ce point.

Conclusion

Alimentés par une méfiance réciproque, les Européens, les Russes et les Turcs se retrouvent dans la configuration ayant donné naissance à l'OTAN, ce qui crée les conditions politiques d'une impossibilité totale d'autonomie stratégique et d'une défense européenne. Il est donc impossible pour la France de concevoir une stratégie de sécurité en dehors de l'OTAN, ou d'envisager une sortie du commandement intégré de l'OTAN, puisque cela devient anachronique tant le contexte a radicalement changé. Quant à la Turquie, il est difficile dans ces conditions de faire comme si de rien n'était avec la Russie, non seulement en raison de la relation qui la lie historiquement à l'Ukraine (Crimée), mais en raison de la menace que la Russie représente pour les républiques turques d'Asie centrale voire la reconstitution d'un Empire russe.

La Turquie et la France se trouvent unies par la même contrainte stratégique en tant que deux membres indispensables de l'OTAN alors qu'elles avaient des velléités d'indépendance afin de mieux servir leurs propres intérêts nationaux. Elles sont contraintes plus que jamais de travailler de concert au sein de l'OTAN. L'appartenance de la Turquie et de la France à l'OTAN est devenue un carcan avant même qu'elles n'aient eu le temps de concrétiser leur volonté d'indépendance et d'autonomie stratégiques. La crise ukrainienne a scellé le sort de la Turquie en tant que membre de l'alliance devant assurer la protection en Mer Noire, et de la France pour qu'elle assume son rôle d'unique puissance militaire européenne crédible capable de protéger l'est européen en soutenant les pays limitrophes (en tant que puissance nucléaire à des fins dissuasives). La crise israélo-palestinienne permettra de savoir si le *statu quo* fragile réunissant la France et la Turquie depuis la crise ukrainienne sera renforcé ou volera en éclats. Après trois mois de conflits, rien ne laisse pour l'instant présager de la rupture de celui-ci, Ankara et Paris n'ayant pas affiché d'opposition virulente malgré des postures diplomatiques différentes sur ce dossier.

Bibliographie

AKSAM, (2021) [En ligne], Doğu Akdeniz'de gerilim had safhada! Macron'un Türkiye ile derdi ne ? (La montée des tensions en Méditerranée orientale ! Quel est le problème de Macron avec la Turquie ? » (aksam.com.tr), 14 Septembre 2021.

ARDAR S., & SEUFERT G., (2021). « Turkey's Presidential System after Two and a Half Years An Overview of Institutions and Politics », *German Institute for International and Security Affairs & Center For applied Turkey Studies (CATS)*, [En ligne] Turkey's Presidential System after Two and a Half Years. An Overview of Institutions and Politics (swp-berlin.org), avril, p. 1-42.

ATESOGLU GÜNEY N., (2018), Yeni dış politika reçetemiz : « caydırıcılık » (Notre nouvelle feuille de route en politique extérieure : la dissuasion), in Kazancı S., Türkiye'nin Güvenlik stratejisi (La stratégie de sécurité de la Turquie), Istanbul, Anadolu Ajansı, p. 52-56.

BAJOLET B., (2021), « Pour un Livre blanc global », in *Stratégie de défense et sécurité nationale*, *Revue de défense nationale*, p. 31-36.

BARTOLONE C., (2015), « Refaire la Démocratie », Assemblée Nationale, Rapport, n° 3100 [En ligne] N° 3100 - Rapport de M. Claude Bartolone Refaire la démocratie (assemblee-nationale.fr), 2 octobre 2015.

BERRETA E., (2019), « L'Otan en état de « mort cérébrale : les Américains répliquent à Macron » [En ligne] *L'Otan en état de « mort cérébrale » : les Américains répliquent à Macron* - *Le Point*, 22 novembre.

BERTHELIER A., (2020), « Coronavirus : la lutte contre l'épidémie, "pas une guerre" pour le président allemand » [En ligne] Coronavirus : la lutte contre l'épidémie, "pas une guerre" pour le président allemand | *Le HuffPost* (huffingtonpost.fr), 11 avril.

BOUILLON S., (2021), « Le concept de défense et de sécurité nationale : un outil pertinent face à la complexification du monde ? », in *Stratégie de défense et sécurité nationale*, *Revue de défense nationale*, p. 7-10.

BOZ-ACQUIN E., (2018). « La réforme des Institutions militaires en Turquie », *Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)*, [En ligne] : [Obs-Turquie-victoire-Erdogan-4.pdf \(iris-france.org\)](#), septembre, p. 1-22.

BOZ-ACQUIN E., (2020). « L'impulsion de la Turquie à la nouvelle dynamique des Relations internationales », Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), [En ligne] <https://www.iris-france.org/notes/limpulsion-de-la-turquie-a-la-nouvelle-dynamique-des-relations-internationales/https://www.iris-france.org/notes/>, avril, p.1-14.

BOZ-ACQUIN E., (2021). « La stratégie de sécurité de la Turquie : une nouvelle doctrine d'emploi des forces armées à l'étranger », in Boniface P., Mondes Arabes, Dix ans après, *Revue Internationale et Stratégique (RIS)*, n° 121, p. 165-174

BOZ-ACQUIN E., 2015, *L'Etat et la force armée en droit constitutionnel français*, Thèse, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

BURKHARD T., (2021), « La vision stratégique du chef d'état-major des armées », [En ligne] Note, La vision stratégique du chef d'état-major des armées (FR/ES/GB) | Ministère des Armées (defense.gouv.fr), en ligne, octobre.

CASSIA P., (2016), *Contre l'état d'urgence*, Paris, Dalloz.

CONSEIL D'ETAT, (2021), « Les états d'urgence : la démocratie sous contraintes » [En ligne] Les états d'urgence : la démocratie sous contraintes (conseil-etat.fr), 29 septembre 2021.

DAALDER I. H., (2022). « The Return of Containment. How the West Can Prevail Against the Kremlin », Foreign Affairs, [En ligne] The Return of Containment | Foreign Affairs , 1er mars.

DANFORTH N., (2020). « The Outlook for Turkish Democracy: 2023 and Beyond », Policy Notes (n°77), The Washington Institute for Near East Policy, [En ligne] The Outlook for Turkish Democracy: 2023 and Beyond | The Washington Institute, 26 mars.

DELCAMP A., & BILLION D. (2017). « Franco-Turkish relations through the prism of lucidity: How to be more effective? », Contribution of Alain Delcamp and Didier Billion to the Annual Seminar of Institut du Bosphore, [En ligne] RAPPORT-EN-1810-A.Delcamp-D.Billion-.pdf (institut-bosphore.org), en ligne octobre.

DESMOULINS T., (2021). « La formalisation du présidentielisme sous la Cinquième République : le Conseil de défense et de sécurité nationale », Jus Politicum, *Revue de Droit Politique*, [En ligne] La formalisation du présidentielisme sous la Cinquième République : le Conseil de défense et de sécurité nationale (juspoliticum.com), en ligne janvier.

DUFOUR I., (2021), « Stratégie de défense nationale et sécurité extérieure : les approches globales à l'épreuve des faits », in *Stratégie de défense et sécurité nationale, Revue de défense nationale*, p. 56-60.

DUHAMEL Olivier, FOUCAULT Martial, FULLA Mathieu et al., (2019), [En ligne], *La Ve démystifiée*, Paris, Presses de Sciences Po, « Académique ».

DUPUY E., (2019). « Les défis stratégiques de l'Europe, Interview in Centre Algérien de Diplomatie Economique », [EN ligne] Les défis stratégiques de l'Europe - Interview Du Président de l'Institut Prospective et Sécurité en Europe, Emmanuel Dupuy - Centre Algérien de Diplomatie Économique (algeriancenter.com), octobre.

DURIEUX B., (2021), « La stratégie, de la défense à la sécurité nationale », in *Stratégie de défense et sécurité nationale, Revue de défense nationale*, p. 37-42.

FAVOREAU L., GAÏA P., GHEVONTIAN R., MESTRE J.-L., PFERSMANN O., ROUX A., SCOFFONI G., (2021), *Droit constitutionnel*, Paris, Dalloz.

GOHIN O., (2021), « Retour d'expérience juridique sur l'urgence dans ses états », in *Stratégie de défense et sécurité nationale, Revue de défense nationale*, p. 18-25.

GUITTON A., (2021), « La stratégie de défense », in *Stratégie de défense et sécurité nationale, Revue de défense nationale*, p. 26-30.

HENNETTE VAUCHEZ S., (2022), *La démocratie en état d'urgence. Quand l'exception devient permanente*, Villeneuve-d'Ascq, Seuil.

HERREROS R., (2019), « Macron dézingue l'Otan "en état de mort cérébrale" et plaide pour l'Europe de la Défense » [En ligne] Macron dézingue l'Otan "en état de mort cérébrale" et plaide pour l'Europe de la Défense | Le HuffPost (huffingtonpost.fr), en ligne, 7 novembre.

HOOKE R.D. JR., (2014). « The Grand strategy of the United States », Institute for National Strategic Studies (INSS), [En ligne] [grand-strategy-us.pdf \(ndu.edu\)](https://www.ndu.edu/publications/grand-strategy-us.pdf), en ligne octobre.

JABBOUR J., (2021). « France vs. Turkey in the EastMed. A Geopolitical Rivalry between a "Keeper" of the Old Order and a Challenging Emergent Power », Institut Français de Relations Internationales (IFRI) in association with Center for Applied Turkey Studies Network (CATS), [En ligne] [France vs. Turkey in the EastMed: A Geopolitical Rivalry between a "Keeper" of the Old Order and a Challenging Emergent Power \(ifri.org\)](https://www.ifri.org/fr/publications/france-vs-turkey-in-the-eastmed-a-geopolitical-rivalry-between-a-keeper-of-the-old-order-and-a-challenging-emergent-power).

JOUNOT Y., (2021), « Stratégie de sécurité nationale : la nécessité de l'approche globale », in *Stratégie de défense et sécurité nationale, Revue de défense nationale*, p. 43-48.

KISSINGER H., (1994), *Diplomatie*, Millau, Fayard.

LECOQ T., (2021), « La défense nationale des années 1970 à nos jours. Une lecture des Livres blancs, de 1972 à la Revue stratégique de 2021 », in *Stratégie de défense et sécurité nationale, Revue de défense nationale*, p. 49-55.

MACRON, E., (2020), Allocution, Adresse aux Français du 13 avril 2020 [En ligne] [En ligne], *Adresse aux Français, 13 avril 2020* | Élysée (elysee.fr).

MACRON, E., (2020), Allocution, Adresse aux Français du 16 mars 2020 [En ligne] *Adresse aux Français, 16 mars 2020* | Élysée (elysee.fr).

MARGHELIS A., (2021). «The French Military's Perception of the Turkish Military and Turkey's Expansion in the Eastern Mediterranean », Institut Français de Relations Internationales (IFRI) in association with Center for Applied Turkey Studies Network (CATS), [En ligne] [The French Military's Perception of the Turkish Military and Turkey's Expansion in the Eastern Mediterranean \(ifri.org\)](https://www.ifri.org/fr/publications/the-french-militarys-perception-of-the-turkish-military-and-turkeys-expansion-in-the-eastern-mediterranean), novembre.

MARIN L., (2021), « Un accord de défense historique entre la France et la Grèce pour faire face à la Turquie », [En ligne] Un accord de défense historique entre la France et la Grèce pour faire face à la Turquie ([Ouest-france.fr](https://ouest-france.fr)), 7 octobre.

MONGRENIER J-S., (2020). « La Turquie et l'OTAN : une alliance sous hypothèque », in L'OTAN. Quel avenir pour l'Alliance, *Diplomatie*, n°103, p. 61-63.

OLAÇ B., DEMİR O., (2022), « AK parti Sözcüsü Çelik : NATO' nun varlığını sorguluyan Macron gerçeğe yüzleştirdi » (Porte parole de AKP Çelik : Macron face aux réalités de l'OTAN après ses critiques de l'alliance) [En ligne] AK Parti Sözcüsü Çelik'ten önemli açıklamalar - Son Dakika Haberleri (hurriyet.com.tr), 15 mars.

PEZARS S., SHURKIN M., OCHMANEK D.-A., (2021) « A Strong Ally Stretched Thin. An Overview of France's Defense Capabilities from a Burdensharing Perspective », RAND Corporation [En ligne] *A Strong Ally Stretched Thin: An Overview of France's Defense Capabilities from a Burdensharing Perspective* | RAND.

ROUSSEAU D., (2022), *Six Thèses pour la Démocratie continue*, Paris, Odile Jacob.

SCHMID D., (2020). « Is Escalation Between France and Turkey in the Middle East and Beyond Inescapable? », *Syria Transition Challenges Project Discussion Paper (16)*, [En ligne] [escalation-france-turkey \(gcsp.ch\)](https://www.gcsp.ch/en/publications/escalation-france-turkey).

SCHMID D., (2021). « Soutien turco-qatari au gouvernement Sarraj : de la convergence idéologique à l'alliance pragmatique et financière », in Libye. Carrefour des ambitions impériales, *Diplomatie*, n°107, p. 50-54.

SIMON E., (2021). « La "souveraineté européenne" : un projet français pour l'Europe ? Géopolitique de la France. Diplomatie, Souveraineté, Influence... », *Diplomatie*, n°59, p. 45-48.

TOYGUR I., TEKIN F., SOLER E.I LECHA E., DANFORTH., (2022), « Turkey's foreign policy and its consequences for the EU European Parliament », Directorate-general for External Policies Department [En ligne] *Turkey's foreign policy and its consequences for the EU* (europa.eu), Février.

WARUSFEL B., (2021), « De la défense à la sécurité nationale », in *Stratégie de défense et sécurité nationale*, *Revue de défense nationale*, p. 11-17.

WARUSFEL B., (1994). « Les notions de défense et de sécurité en droit français », *Revue Droit & Défense*, n° 94/4, octobre 1994, p. 11-20.

Brigitte DAUDET

Enseignante-chercheuse, METIS LAB, EM Normandie Business School

Yann ALIX

Délégué Général – Fondation SEFACIL

Gouvernance portuaire : Réflexions opérationnelles sur le concept de compromis

Résumé : Cette recherche analyse la capacité de gouverner un port en ayant recours au concept de compromis. Le travail de terrain sur deux cas d'étude (Le Havre en France et Abidjan en Côte d'Ivoire) interroge la capacité des parties prenantes à développer des outils managériaux innovants en matière de gouvernance. Les courants sociologiques de la théorie de la régulation sociale d'une part et de la sociologie pragmatique d'autre part assoient le travail théorique de la recherche. Les résultats de la recherche sont synthétisés dans une boîte à outils managériale à visée opérationnelle avec cinq étapes clés qui utilisent le compromis dans la gouvernance portuaire.

Mots-clés : Port ; Gouvernance ; Management ; Parties prenantes ; Compromis.

Port governance: Practical considerations on the concept of compromise

Abstract: This research investigates the ability to govern a port using the concept of compromise. Fieldwork on two case studies (Le Havre in France and Abidjan in Ivory Coast) examines the capacity of stakeholders to deploy innovative management tools for port governance. Social regulation theory and pragmatic sociology underpin the theoretical framework of the research. The main outcomes of the research are crafted in a management toolbox kit with an operational focus, featuring five key steps by means of compromise in port governance.

Keywords : Port; Governance; Management; Stakeholders; Compromise.

Introduction

La crise pandémique et les conflits géopolitiques contemporains ont révélé combien la mondialisation marchande demeure tributaire du fonctionnement des échanges maritimes (UNCTAD, 2024). La globalisation s'est consolidée depuis les années 1950 sur l'aptitude des organisations portuaires à connecter des routes maritimes aux maillages toujours plus denses et diffus (Frémont, 2007). Les territoires portuaires constituent des interfaces qui vivent d'intenses concurrences pour attirer des flux logistiques volatiles et versatiles (Notteboom & Haralambides, 2020). Parmi les éléments décisifs de différenciation stratégique figure la gouvernance ou l'art de gouverner un écosystème complexe (Salamon, 2002). Gouverner une autorité portuaire constitue un acquis régalien où la sphère politique cherche à conserver un contrôle souverain sur des infrastructures jugées essentielles pour le fonctionnement socio-économique de la Nation (Vigarié, 1979). Or, les politiques libérales et réformatrices, entamées dès les années 1960, ont encouragé de nouveaux modèles juridiques de type concessif où les intérêts privés ont pris le contrôle des opérations des activités commerciales des ports (Grosdidier de Matons, 1999). Au-delà des engagements contractuels, ces partenariats publics-privés impliquent une gestion dynamique des relations entre les intérêts des secteurs public et privé mais aussi les intérêts sociétaux et environnementaux d'une société civile toujours plus audible dans le contexte portuaire (Thorrance, Daudet & Alix, 2022). Gouverner l'écosystème portuaire, c'est parvenir à constituer des organes où l'équilibre des représentations des parties soutient une vision commune et un projet collectif dans l'objectif de partager le produit des valeurs créées (Comtois & Slack, 2003 ; Fedi, Cariou & Monios, 2022).

La gestion moderne des ports continue de questionner leur gouvernance en ce sens que des blocages récurrents paralysent les activités économiques et logistiques. Le modèle dominant de gestion de type « foncier » génère des paralysies face aux incertitudes liées à la transformation radicale de l'outil portuaire dans le contexte incompressible des transitions écologique, énergétique et sociétale. La gouvernance des futurs modèles industriels et financiers est questionnée par les investisseurs-opérateurs-aménageurs, qu'ils soient des acteurs privés, publics ou parapublics. L'inclusion citoyenne demeure sujette à des revendications de représentants de la société civile qui estiment devoir peser de manière plus significative dans une gouvernance plus collective et collaborative des ports. L'avenir de l'emploi et la nature des futurs emplois sont aussi générateurs de récriminations de la part d'une partie des employés, en particulier celles et ceux appartenant à de puissants syndicats professionnels aux forts accents corporatistes.

Contrairement à la citation de Joumard « *la gouvernance semble être l'art du flou, de l'imprécis, du non-défini* » (Joumard, 2009), la présente contribution vise à démontrer comment le compromis peut accompagner une gouvernance portuaire qui se définit plus dans sa co-construction objective et négociée que dans ses seuls rouages juridiques et administratifs.

Cette étude comprend quatre parties en débutant par une revue approfondie d'une foisonnante littérature pluridisciplinaire sur la gouvernance portuaire (1). Une deuxième partie propose de justifier les préceptes théoriques et méthodologiques de la recherche sur le concept de compromis et son application dans les mécanismes de construction et d'animation de la

gouvernance portuaire (2). Le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) constitue le premier terrain de recherche en qualité de cas exploratoire alors que le Port Autonome d'Abidjan (PAA) en Côte d'Ivoire se place comme le cas-test. Le choix des deux terrains résulte de points communs politiques, institutionnels et sociologiques issus d'un héritage juridique français identique. Les comparaisons, différences, adaptations et interprétations issues des deux terrains de recherche alimentent une troisième partie qui décompose les principaux résultats de la recherche. Une proposition pragmatique pour une gouvernance portuaire par le compromis se décline sous la forme d'une boîte à outils à visée opérationnelle (3). Une quatrième et dernière partie ouvre une discussion qui questionne les diverses avenues d'une telle innovation managériale dans le processus de gouvernance portuaire (4). La contribution se conclut en ouvrant des perspectives, en particulier sur les modalités d'évaluation de la performance d'une organisation portuaire animée par le compromis. La problématique de l'anticipation juridique pour constituer les cadres réglementaires d'une gouvernance portuaire par le compromis laisse envisager de nouveaux horizons de recherche.

1. Administrer une organisation portuaire : gouverner une communauté d'acteurs et d'intérêts

Gouverner un port consiste avant tout en l'édition et l'application de règles, de normes et de conventions qui permettent de coordonner la gestion des échanges de valeur et de biens entre différentes parties prenantes (Grosdidier de Matons, 2012 ; Apitsa & Daudet, 2021). Les parties prenantes peuvent être appréhendées selon quatre grandes catégories d'acteurs : les représentants des sphères politique et publique ; l'ensemble des opérateurs privés ; et enfin, les diverses formes de représentation de la société civile aux revendications sociétales et citoyennes très hétérogènes (Daudet, 2021 ; Zhang, Chen, Geerlings, & El Makhoulfi, 2019). La figure ci-après propose une cartographie simplifiée des représentations qui animent les quatre principales catégories de parties prenantes dans la gouvernance moderne d'un port (Figure 1).

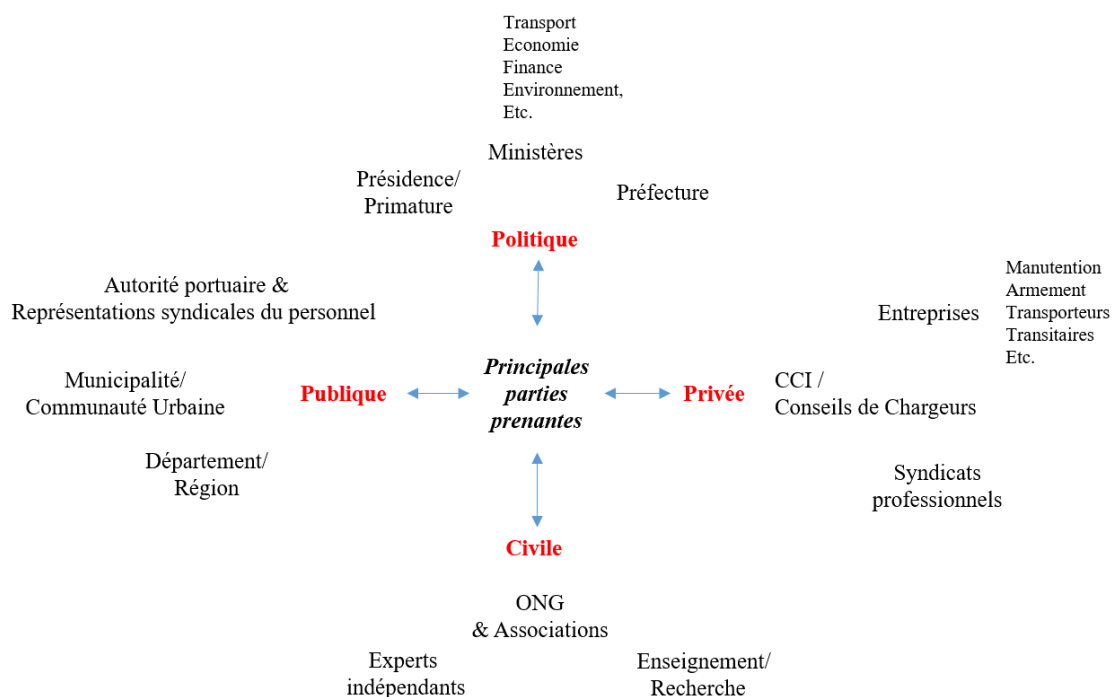


Figure 1 : Cartographie simplifiée des principales catégories d'acteurs qui représentent les intérêts des quatre parties prenantes de la gouvernance d'un port. -Source : Les auteurs, 2024

Les ports constituent des écosystèmes portuaires où interagissent des centaines de métiers, compétences et services pour former des communautés d'acteurs qui cherchent à optimiser le fonctionnement de leurs territoires productifs (De Langen, 2004). Ces grands ensembles diffus et complexes obligent une gouvernance qui cherche autant que faire se peut à éviter les frictions, les conflits ou encore les luttes de pouvoir et d'influence (Zhang, Geerlings, El Makhoulfi, & Chen, 2018 ; Alix & Daudet, 2018). La négociation constitue le socle d'intérêts collectifs et collaboratifs établis et acceptés au sein d'organisations stables où l'efficacité des prises de décisions se manifeste dans l'équilibre des intérêts particuliers (Alix, Delsalle & Comtois, 2014).

De nature publique et régaliennne, la gouvernance d'un port exige de prendre en compte l'inclusion des intérêts privés dans le façonnage de la décision et de l'organisation. Des mécanismes juridiques et contractuels comme les *Partenariats Publics-Privés* (PPP) ou des leviers économiques et financiers comme les *International Joint-Venture* (IJV) modélisent de nouvelles constructions et organisations de gouvernance (Thorrance et al. 2024 ; Quiec, 2018). La place et le rôle du secteur privé dans la gouvernance portuaire varient selon les conditions juridiques et les contours réglementaires (Guillaume, 2014 ; Rézenthel, 2013). En France, les différentes lois de décentralisation des dernières décennies ont redonné des prérogatives aux étages inférieurs du mille-feuille administratif (Ndende, 2023). Les régions, départements et autres communautés de communes ou même agglomérations ont la plupart du temps impliqué les CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie) dans le tour de table de la gouvernance

(Lavaud-Letilleul & Parola, (2011 ; Ducruet, 2004 ; Cariou, 2023). Les mêmes problématiques légales, juridiques et managériales ont été constatées dans quasiment tous les pays qui ont cherché à réformer le fonctionnement et la gouvernance de leurs ports, qu'ils soient petits, moyens ou grands.

Les ports anglosaxons ont été parmi les premiers à construire des modèles hybrides de gouvernance sous l'impulsion en particulier des recommandations libérales de la Banque Mondiale (Haarmeyer & Yorke, 1993). Les processus de réforme oscillent entre une « corporatisation » de la gestion du port comme en Australie (Everett & Robinson, 1998) et différentes formules de privatisation de fonctions et services dans les ports britanniques, canadiens et américains (Bird, 1971 ; Baird, 1995 ; Gillen & Cooper, 1995). L'Europe portuaire connaît diverses vagues de réformes de gouvernance avec l'ambition d'ajuster le mode de gestion des ports sur les besoins et le fonctionnement des marchés maritimes et logistiques internationaux (De Langen & Van der Lugt, 2007 ; Laxe, 2008 ; Verhoven, 2009 ; Gueguen-Hallouet, 2014 ; Momirski, 2019). Le continent africain n'est pas en reste même si les recherches académiques sur le sujet demeurent relativement récentes (Lihoussou, 2020 ; Boupda & N'Guessan, 2022 ; Alix, 2023).

La revue de la littérature sur la gouvernance portuaire met en perspective le fait que sont très peu analysés les mécanismes qui concourent à la fabrique de la décision, de son initiation à sa validation, de sa mise en opération à son évaluation (Brooks & Culinane, 2006). Les spécialistes du droit interrogent la capacité des cadres légaux et réglementaires à accompagner les réformes estimées nécessaires pour adapter la gouvernance des ports (Fedi & Pignatell, 2011 ; Verhoven, 2011) Cette fabrique managériale de la gouvernance portuaire ouvre des champs de recherche qui concernent particulièrement la science de gestion, en écho des travaux menés avant tout par les géographes, les économistes, les juristes et dans une moindre mesure les historiens (Daudet, 2022 ; Merk, 2014) (Figure 2).

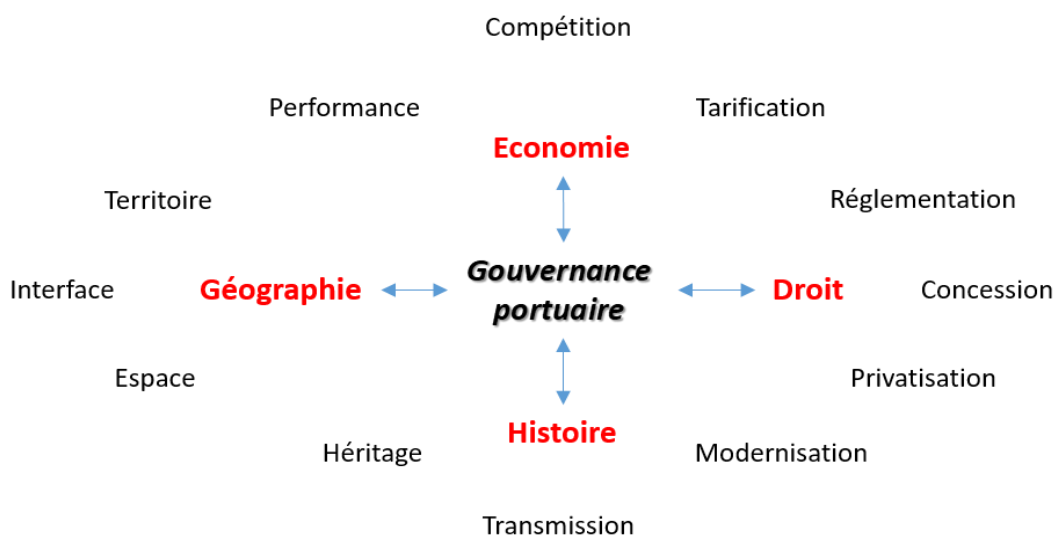


Figure 2 : Principaux champs disciplinaires et mots-clés portant sur la gouvernance portuaire-Source : Les auteurs, 2024

Les interrogations académiques concernent notamment les dimensions organisationnelles et les méthodes d'animation d'une communauté d'intérêts non nécessairement alignés et convergents. Le défi de gouvernance passe par l'usage d'outils managériaux qui permettent de conjuguer les intérêts particuliers (Loubet & Serry, 2022). L'objectif consiste à obtenir des compromis managériaux et stratégiques qui résultent de la compatibilité et de la conjugaison des intérêts particuliers dans une perspective collective et collaborative (Daudet, Loubet, Alix & Serry, 2024). Les modalités de la gouvernance de places portuaires de tailles intermédiaires et petites, en opposition aux grands ports maritimes et établissements autonomes sont questionnées mais sans apporter de réponse (Cariou, 2023). Le concept de compromis appliqué à la gouvernance des ports est même oublié, hormis dans une référence qui prend comme terrain de recherche, la France (Debie, Lacoste & Magnan, 2017). Ce concept de compromis apparaît dans un rapport récent du Sénat français (Filleul & Vaspert, 2020) ainsi que dans une compilation académique de référence qui étaye les dernières évolutions en matière de gouvernance à l'échelle internationale (Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2022).

Le présent travail et ses principaux résultats partent d'une question de recherche simple : « *comment le concept de compromis peut changer les pratiques de la gouvernance portuaire* » ? La recherche est concentrée sur l'organisation et l'animation de la gouvernance (Figure 3) en ayant recours à deux courants sociologiques essentiels dans la littérature de la science de gestion : la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) avec les travaux fondateurs de Jean-Daniel Reynaud ; et, la Sociologie Pragmatique (SP) avec les nombreux écrits de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot.



Figure 3 : Gouvernance portuaire : de la cartographie des concepts-clés aux questionnements de recherche en science de gestion -Source : Les auteurs, 2022

L'hypothèse principale du travail de recherche est pertinente en ce sens que ce ne sont pas les instances qui orchestrent la gouvernance portuaire qui sont analysées mais les pratiques managériales des acteurs de la gestion du port sous un angle sociologique. Cette dimension organisationnelle de la gouvernance est documentée, en particulier dans le cas portuaire français (Desplebin, Guerin & Kauffmann, 2021). Le dialogue et les échanges entre les acteurs, qui sont constitutifs du compromis, ont aussi été abordés (Fabbe-Costes & Gialdini, 2018) mais jamais en combinant les apports théoriques de la sociologie et de la science de gestion dans le contexte spécifique de la gouvernance d'un port.

2. Le compromis dans la gouvernance : cadre théorique et applications portuaires

L'utilisation des théories de la régulation sociale et des fondements de la sociologie pragmatique trouve leur cohérence dans la nature même du fonctionnement portuaire passé et contemporain (Hislaire, 1993 ; Loba & N'Guessan, 2017). L'herméticité des pratiques et le conservatisme issus des héritages continuent d'entretenir une culture du secret, ou tout du moins des réflexes managériaux opaques (Piétri-Levy, Barzman & Barré, 2003). Le compromis devient un concept innovant dans l'objectif d'analyser les alignements sociologiques potentiels d'acteurs qui œuvrent à la gouvernance du port. Le compromis doit soutenir le dépassement des caractères conflictuels des jeux d'acteurs qui s'expliquent en premier lieu par la défense d'intérêts corporatistes. Le compromis se place comme une éventuelle avenue de conciliation dans les postures revendiquées par les parties prenantes. Il doit s'imposer comme un outil managérial pour travailler des arrangements au sein d'une gouvernance qui n'est plus pilotée par la conflictualité des relations entre ses dépositaires.

Sur le plan méthodologique, l'ambition de la démarche de recherche n'est pas de « faire se rencontrer » les deux approches théoriques sur le sujet de la gouvernance d'un port mais bien de puiser dans les deux approches pour procéder à une lecture critique afin de comprendre les mécanismes de la pratique contemporaine de gouvernance. Quatre mots-clés ont été isolés de chaque courant théorique pour les appliquer de manière croisée et dynamique dans le cadre de 25 entretiens semi-directifs sur deux terrains de recherche différents et complémentaires. (Figure 4).

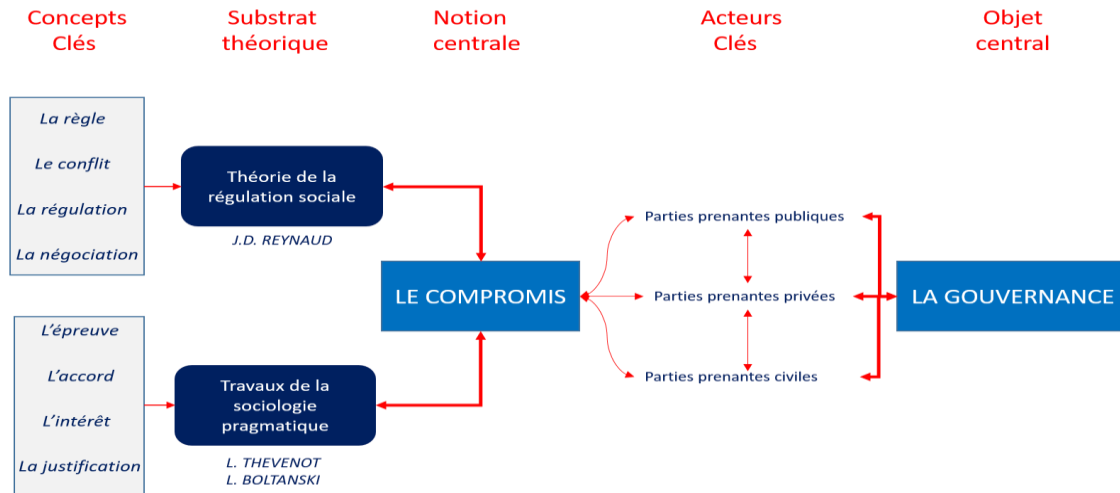


Figure 4 : Synthèse graphique du design de la recherche sur la gouvernance portuaire et le compromis -
Source : Les auteurs, 2021

Dans la TRS, le compromis s'élabore en premier lieu sur des principes de *régulation* qui permettent d'imposer des *règles* censées être adoptées par la majorité des acteurs. (De Terssac, 2003 ; Bréchet, 2008). Dans cet environnement stabilisé, les acteurs cherchent alors à réguler des *conflits* en ayant recours à diverses méthodes dont celui prégnant de la *négociation*. (Reynaud, 1995 ; Reynaud & Richebé, 2007). Dans les travaux de recherche sur les économies de grandeur (Boltanski & Thévenot, 1987 ; Boltanski & Thévenot, 1991), la capacité à construire des compromis implique de travailler des discours et des argumentaires (*justifications*) revendiqués par des acteurs qui sont animés par des ambitions de *justesse* et de *justice*. L'objectif commun et final réside dans l'obtention d'*accords* qui pourront alors être qualifiés de justes car ils auront su tenir compte de la somme des *intérêts* défendus par chaque acteur. Les intensités de grandeur sont au cœur de logiques d'actions que les acteurs eux-mêmes cherchent à légitimer, dans un impératif de justesse (Nachi, 2006).

Dans les éléments théoriques de la TRS, la pratique de gouvernance est appréhendée dans une problématique simple qui vise à produire une organisation stabilisée sur l'arbitrage et le compromis. Les dispositions sociologiques des acteurs concourent à co-construire les briques d'une gouvernance mettant au cœur des dispositifs les savoir-faire et les pratiques d'usage (Reynaud, 1997). Sur le plan de la méthode, les travaux théoriques de Boltanski et Thévenot ont permis d'analyser les discours des différentes catégories d'acteurs (Public/politique, privé, société civile), en particulier quand ces derniers cherchent à justifier leurs légitimités. Les postures revendiquées par chacune des parties prenantes sont disséquées dans une sociologie pragmatique qui reconsidère l'incertitude, en particulier dans le raisonnement des acteurs selon les situations dans lesquelles ils se trouvent. La notion forte d'épreuve notamment met en perspective d'autres mots-clés comme celui de conflictualité, ce qui n'est pas sans rappeler cette citation de Lemieux : « *l'art de prévoir comment vont raisonner les acteurs* ». (Lemieux, 2018).

La méthodologie de l'étude de cas soutient l'analyse dans une démarche abductive et une posture épistémologique de type interprétativiste. Cela étaye un processus de recherche qui décode les significations des discours enregistrés tout en consolidant une véritable rationalité scientifique. L'intégralité des discours des acteurs a été enregistrée en garantissant une confidentialité absolue des propos recueillis. L'analyse thématique des contenus a été opérée en suivant un traitement manuel qualitatif dans une approche réflexive qui a permis de consolider un corpus textuel original de 300 pages. Par ailleurs, un traitement statistique a été opéré au moyen du logiciel NVivo en suivant les étapes méthodologiques successives suivantes : « décontextualisation » des propos ; puis, « recontextualisation » ; et, « classification qualitative des contenus ».

La production de verbatim a subi un dernier traitement via une triangulation par une analyse lexicométrique qui a définitivement permis de fiabiliser et stabiliser les résultats issus du traitement qualitatif. L'utilisation du logiciel IRaMuTeQ complète l'ensemble du cheminement méthodologique pour opérer une analyse lexicale qualimétrique.

Ces deux études de cas et le nombre limité d'entretiens n'obèrent pas une analyse en profondeur des discours des sujets interrogés ; tous caractérisés par des connaissances très approfondies sur la gouvernance portuaire ; quand ils ne sont pas acteurs eux-mêmes de la gouvernance dans l'un ou l'autre des deux ports à l'étude. La posture méthodologique sur le choix des deux terrains de recherche se justifie par les opportunités d'établir des passerelles entre les deux cas à l'étude, notamment dans la formalisation de préconisations managériales. La démarche retenue s'avère épurée avec une démarche qualitative basée sur un guide d'entretien composé de dix questions semi-ouvertes où sont interrogés en particulier le rôle et la place de l'acteur au sein de la gouvernance du port ou encore les impacts de l'organisation portuaire sur la gestion et les activités de l'acteur.

Le premier terrain de recherche prend comme cadre le port du Havre en France alors même qu'il finalise son intégration dans l'ensemble fusionné HAROPA au moment de la campagne de terrain en 2020 (*Hôtel de Matignon*, 2019). Ce cas exploratoire est complété par le cas test du Port Autonome d'Abidjan en Côte d'Ivoire où le pouvoir politique de la Présidence considère l'entité portuaire comme une priorité nationale en matière d'investissements publics. Il est pertinent de rappeler qu'au moment de mener les entretiens sur le port d'Abidjan, ce dernier se voit confirmer l'engagement gouvernemental de 1000 milliards de FCFA (1,5 milliards d'euros) pour accélérer la modernisation de l'interface portuaire national ivoirien et faciliter une meilleure intégration logistique à destination de l'arrière-pays national et enclavé sahélien (N'Guessan, Cordel & Coulibaly, 2021).

Le choix des deux terrains résulte de plusieurs facteurs qui, une fois combinés, justifie la cohérence du positionnement. La première série de facteurs relève de l'histoire et de l'idéologie qui se rapportent aux territoires. De grandes similarités juridiques et politiques découlent du fonctionnement de l'administration française et l'organisation managériale au moment de la période de colonisation de la Côte d'Ivoire par la France. Malgré diverses réformes depuis l'indépendance de la Côte d'Ivoire et plusieurs tentatives de bouleversements en matière de

gouvernance au Havre, force est de constater que les deux entités portuaires présentent des stabilités régaliennes comparables avec des aspirations économiques, logistiques et industrielles somme toute très semblables.

En matière de gouvernance, cela se traduit à la fin des années 2010 et au début des années 2020 par des stratégies clairement orientées vers le secteur privé, dans un souci de maintenir des dialogues ouverts pour entretenir un climat de concertation. Cette ambition ne se retrouve pas toujours dans les faits au regard de l'instabilité sociale et de l'agitation syndicale qui contestent la verticalisation du pouvoir particulièrement dans le cas français. Abidjan s'assume dans sa prégnance politique tout en jouant la carte de l'ouverture dans une gouvernance qui se dit à l'écoute des opérateurs économiques qui valorisent les opérations sur le domaine concédé. Toutefois, la mainmise régalienne sur les processus de gestion est conservée au sein de la seule autorité portuaire avec une administration du port qui reçoit ses prérogatives des seuls ministères de tutelle, de la primature, voire même du cabinet présidentiel. En conséquence de quoi, les deux contextes, havrais et abidjanais, peuvent produire des fonctionnements et des règles comparables mais aussi générer des perceptions, des compréhensions et des appréciations subtilement différentes vis-à-vis d'un concept sociologique tel que le compromis.

Un dernier élément méthodologique crucial se doit d'être exposé : celui que Jacques Girin qualifie d'*opportunisme méthodique* dans un résumé de sa pensée. Celle-ci résonne de manière singulière dans le cadre de la présente recherche :

« À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés ». (Girin, 1989, p.1).

L'opportunité unique pour les auteurs de la présente recherche de côtoyer les personnalités au cœur des mécanismes de la gouvernance constitue en soi une circonstance exceptionnelle qui justifie la méthode d'investigation sur les terrains de recherche havrais et abidjanais. Disposer des témoignages directs de personnalités remarquables garantit la dimension qualitative à la démarche. Par ailleurs, cet accès à la parole des acteurs-clés dans la gouvernance des deux cas portuaires permet une étude rigoureuse « des *situations de gestion de sa gouvernance* ». Seize entretiens ont été dispensés au Havre pour un total de 968 minutes d'enregistrement avec : des représentants de l'autorité portuaire (3) ; des représentants de sociétés privées actives dans la gouvernance du GPMH (5) ; des représentants de la société civile (ONG, associations,

enseignants-chercheurs) (6) ; et, des représentants de l'Etat (deux différentes strates administratives) (2).

Dans le cas test du Port Autonome d'Abidjan, il est à noter que les entretiens ont été enregistrés en deux temps sur place à Abidjan, avec une troisième phase d'entretiens qui s'est tenue à Paris. Neuf entretiens au total ont permis de consolider un total de 589 minutes enregistrées. Dans le détail, ce sont 2 cadres dirigeants de l'autorité portuaire, 3 opérateurs privés et 3 représentants de la société civile (un expert portuaire et ancien membre de la gouvernance du PAA, un enseignant-chercheur et un acteur-clé de la représentation syndicale professionnelle, membre actif d'*Abidjan Port Synergy*) qui constituent l'échantillonnage des parties prenantes ivoiriennes.

D'un point de vue méthodologique, les entretiens enregistrés sur les deux terrains de recherche ont permis d'interagir avec celles et ceux qui façonnent et influencent directement la gouvernance du port. L'entretien le plus court a duré 39 minutes, le plus long 101 minutes. Les questions semi-ouvertes sur la capacité à mobiliser le concept de compromis pour faire évoluer les pratiques de gouvernance concluaient les entretiens. Les échanges ont permis de comprendre de la part des acteurs interrogés les limites et critiques ressenties en matière d'organisation et d'opérationnalisation de la gouvernance portuaire. La place et le rôle de l'acteur interrogé étaient transposés dans un scénario sociologique où la gouvernance par le compromis devenait une possibilité managériale et stratégique. A ce moment précis seulement étaient mobilisés les huit concepts-clés issus des corpus théoriques, ce qui permettait de recueillir des propos ouverts sur la possible projection opérationnelle d'une nouvelle manière de gouverner le port.

La partie suivante présente un condensé des résultats les plus significatifs des analyses des entretiens et du travail d'interprétation. Le tout se présente dans ce que l'on pourrait qualifier de boîte à outils méthodologique pour que le compromis s'impose comme une authentique avancée dans l'organisation, la gestion et la gouvernance d'un port. L'opérationnalisation de la démarche est totalement assumée car les recommandations de la démarche ont pour objectif principal de servir la gouvernance portuaire, que l'acteur concerné soit un haut-fonctionnaire, un décideur de la puissance politique, un dirigeant d'entreprise, un représentant d'un syndicat professionnel ou finalement un acteur de la société civile impliqué et intéressé dans la gouvernance de « son » port.

3. Le compromis dans la gouvernance portuaire : pour une boîte à outils à visée opérationnelle

L'analyse approfondie des discours des deux cas à l'étude révèle deux dimensions fondamentales dans les résultats : d'une part, une somme d'analogies structurelles illustre des problématiques de gouvernance identiques ; et, d'autre part, des différences que l'on peut qualifier de « conjoncturelles et contextuelles » démontrent l'impérieuse nécessité de proposer une autre manière de gouverner un port.

Parmi les principales analogies revient la problématique sensible de la représentativité et de la légitimité des acteurs dans la gouvernance du port. D'aucuns s'accordent à dénoncer la structure actuelle de gouvernance car les organes en place sont occupés par des personnalités qui ne sont pas jugées légitimes par une proportion importante des personnes interrogées. Dans le cas havrais, la relativisation de la gouvernance actuelle part du principe qu'elle n'est pas en phase avec le fonctionnement réel et le poids relatif de chacune des parties prenantes. Le secteur privé n'hésite pas à dénoncer son manque de représentation des instances où se prennent les « vraies » décisions.

Ainsi, au Havre, les personnes sondées au niveau de la société civile reconnaissent une amélioration apportée par la dernière vague de réformes mais concluent qu'elles ne se reconnaissent toujours pas dans la représentation actuelle. Elles estiment notamment que la gouvernance sur les sujets estimés essentiels comme les enjeux environnementaux ou divers sujets sociétaux et citoyens sont trop systématiquement « barrés » par le poids de la représentation des acteurs publics et privés au sein des organes de décision. Certains administrateurs continuent de dénoncer les travers d'une gouvernance portuaire jacobine et même « parisianiste ».

A Abidjan, la domination de la sphère politique dans la gouvernance de la destinée portuaire demeure la principale contestation relevée de la part de toutes les parties prenantes interrogées, représentants du secteur public inclus. Mais, à la différence du cas havrais, ce n'est pas nécessairement une dénonciation de la légitimité qui est mis en exergue mais plutôt les pesanteurs politiques (avec des temps de latence très longs en matière de mise en application) et la lourdeur administrative des mécanismes de gestion qui ressortent des entretiens. Nuance remarquable avec le cas havrais, le ré-équilibre structurel des pouvoirs et des représentations au sein d'une nouvelle organisation de gouvernance procède beaucoup plus d'un appel à une modernisation qui doit être nettement plus en phase avec les pratiques actuelles du secteur privé.

Les résultats des entretiens et de leurs analyses appellent à composer une « autre gouvernance » qui présente une somme de facteurs structurels et conjoncturels avec des pondérations distinctes, que l'on soit au Havre ou à Abidjan. Mondialisation et intensification concurrentielle, inclusion du secteur privé dans les investissements et les opérations portuaires ou encore préoccupations environnementales et expressions sociétales constituent autant d'ingrédients qui obligent à repenser une gouvernance plus inclusive (Knatz, 2017). Le compromis, tel que proposé aux personnes interrogées, constitue une avenue pertinente, voire même essentielle pour travailler de manière collaborative une « autre manière de gouverner le port » comme le revendique un représentant politique abidjanais.

Parmi les principales préconisations figurent la nécessité de co-construire des accords qui soient plus justes et plus durables. La justification des accords passe par une acceptation légitime qui parvient à dépasser la somme complexe et souvent inextricable des intérêts particuliers. La capacité d'éditer des règles communes qui soient en phase avec les défis et les opportunités du fonctionnement contemporain du port exige de surpasser la défiance et les conflits. Il s'avère somme toute fondamental de constater que la quasi-totalité des protagonistes, particulièrement au Havre mais aussi à Abidjan, estime qu'une gouvernance par le compromis serait une solution

stable pour dépasser l'esprit « d'épreuve et de conflit » qui anime les personnes depositaires de la gouvernance actuelle.

Dans ce sens, le compromis s'impose *de facto* comme un outil méthodologique qui oblige les parties prenantes de la communauté portuaire à accepter de travailler ensemble dans une autre conception mentale et morale. La dimension sociologique devient le cœur d'une esquisse nouvelle de la pratique de gouvernance. La synthèse du travail de recherche déroule une boîte à outils de toutes les implications managériales d'une possible gouvernance portuaire par le compromis. Les cinq étapes mises en perspective dans la figure suivante matérialisent la trame d'une gouvernance portuaire par le compromis, apportant ainsi un changement fondamental de paradigme.

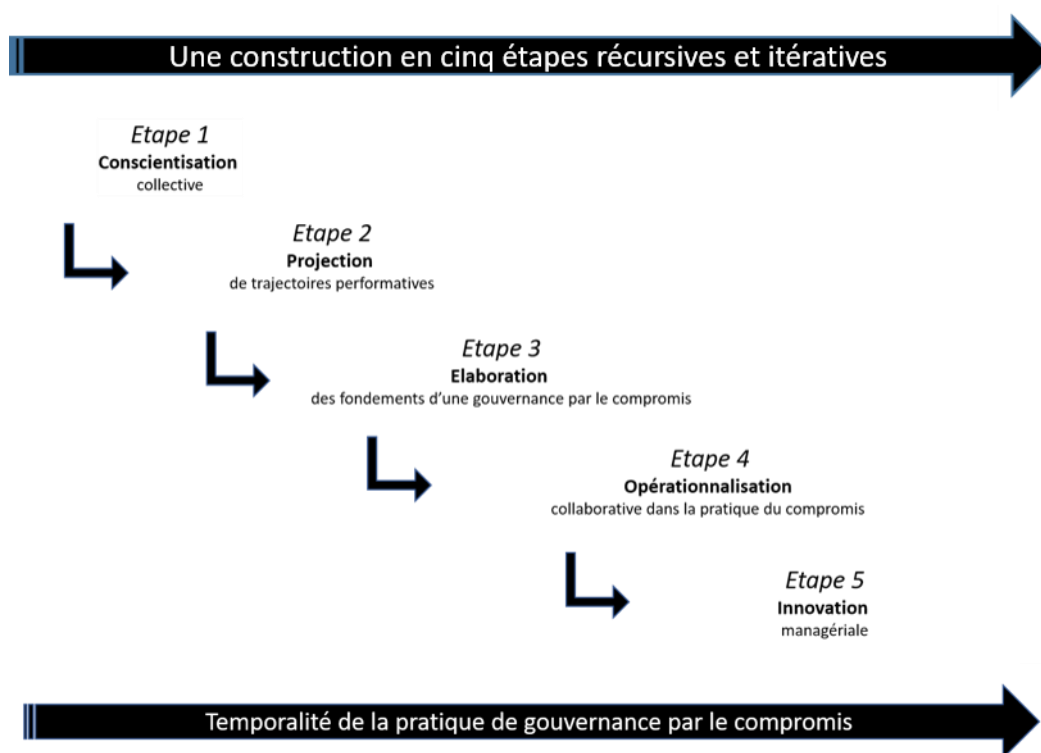


Figure 5 : Une démarche itérative et réursive pour mettre en place une gouvernance portuaire par le compromis-Source : Daudet, 2023 adaptées de Daudet, 2021

L'étape 1 débute avec un constat partagé par le plus grand nombre : le fonctionnement inachevé de la gouvernance portuaire actuelle est le produit des héritages idéologiques et sociologiques. Cela implique que les acteurs locaux eux-mêmes, pourtant engagés directement dans la gouvernance actuelle souvent de longue date, initient un travail en profondeur qui englobe toutes les parties prenantes (représentants publics, acteurs privés, syndicats professionnels, personnalités de la société civile dites « remarquables », etc.) Cette conscientisation collective vise à établir les constats et ressentis des acteurs de terrain dans le but d'établir un état des lieux « vrai » des manquements et des dérives. Sans aller jusqu'à procéder à une forme de « désinstitutionnalisation » d'une gouvernance portuaire jugée centralisatrice et jacobine, ce premier travail initié à l'échelle locale doit, sur le plan sociologique, construire les premières

briques de l'autonomisation des acteurs face aux enjeux opérationnels ressentis localement. L'animation de l'actuelle gouvernance demeure systématiquement dénoncée pour son décalage chronique avec les faits et les réalités vécues. Cette première étape sociologique constitue un important travail de conscience collective, indispensable pour considérer le compromis comme un outil de gouvernance portuaire censé être plus en phase avec les défis existants.

De ce premier travail de transparence découle une **étape 2** qui établit les trajectoires de la place portuaire en fonction de scénarios établis à partir des meilleures pratiques nationales et internationales. Comme le rappelle l'économiste français Pierre Cariou, la gouvernance portuaire n'est qu'une dérivée d'une équation complexe où les facteurs et les variables exogènes pèsent directement sur le fonctionnement intrinsèque du port (Cariou, 2023 ; Cariou, Fédi & Dagnet, 2014). En soi, cette deuxième étape demeure classique mais les travaux de terrain et l'analyse des discours révèlent que les étalonnages et autres études comparées ne fournissent jamais les solutions pratiques pour gouverner autrement. Le maillon manquant se retrouve dans l'appétence sociologique et la capacité à véritablement vouloir changer les choses en matière de gouvernance. Les ports réputés novateurs en matière de gouvernance sont reconnus (Anvers, Rotterdam, Los Angeles, Singapour, etc.) pour leur aptitude collective à réviser leur mécanique de gouvernance. Une caractéristique commune repose sur l'animation active d'une ambition partagée qui guide les ajustements structurels en matière de gouvernance. Une véritable agilité managériale accompagne une forme de plasticité des mentalités mais aussi des institutions (Notteboom & Haralambides, 2020). La conduite du changement et la préparation à modifier les pratiques se travaillent à travers de nouvelles pratiques de transparence revendiquées (Brooks, Knatz, Pallis & Wilmesmeier, 2022 ; Brooks, Knatz, Pallis & Wilmesmeier, 2020). Une pratique de gouvernance portuaire sur le compromis exige de mobiliser des méthodes qui facilitent la convergence des compétences humaines, professionnelles et managériales des personnalités directement impliquées. Les outils méthodologiques autour des « soft skills » et de l'intelligence collective se testent de manière opérationnelle et fonctionnelle pour accompagner l'adhésion de l'usage du compromis dans la gouvernance dans l'étape suivante (Van Hooydonk, 2007).

Cette étape 3 s'avère décisive car elle entérine le fait que la gouvernance portuaire peut et doit s'exercer sur et par le compromis. D'un point de vue managérial, les institutions en place et les acteurs qui y siègent s'engagent à faire du compromis le véhicule de leurs échanges, de leurs délibérations et, *in fine*, de leurs actions (Boltansky, 1990). L'usage du compromis peut et doit aboutir à des consensus auprès des acteurs désireux d'expérimenter une autre manière de penser et de projeter la gouvernance du port. Ce paradigme novateur repose sur l'ambition de produire du sens commun par l'usage et l'animation du compromis en matière de gouvernance. La coordination et la coopération entre acteurs se traduisent concrètement dans des actes de gouvernance établis par l'obtention de compromis efficaces mais aussi durables. Le jeu des échelles de temps et de pouvoir se conjugue dans l'objectif de gouverner ensemble par le compromis, ce qui implique nécessairement des changements organisationnels et institutionnels radicaux pour que puisse s'exprimer la capacité même du compromis (Daudet, 2021).

L'étape 4 vise à utiliser de manière effective le compromis dans la gouvernance en ayant recours à des méthodologies qui existent comme la méthode sur la résolution de la conflictualité mise au point par Thomas-Kilman qui peut soutenir les acteurs de chaque partie prenante dans leur propre cheminement (Kilman, 2020). L'applicabilité des méthodologies issues de la sociologie pragmatique résout l'épineuse question de l'épreuve mais surtout des conflits accompagnant les acteurs dans la formalisation d'actes de gouvernance par l'usage du compromis. Le travail sur la production de règles dans la théorie de la régulation sociale peut, de manière complémentaire, apporter des réponses opérationnelles, notamment face à la persistance des intérêts corporatistes. Un tel cheminement entraîne les acteurs de la gouvernance dans une mutation intellectuelle qui permet de projeter des compromis sur le temps long de la gestion stratégique et prospective (Alix, Cariou & Paquin, 2024). La question du leadership est clairement établie à ce niveau mais des travaux existent en milieu portuaire pour appliquer des méthodologies adéquates (Serry & Loubet, 2019).

De cette étape 4, sont co-construits des outils et méthodes managériales innovants et surtout adaptés aux réalités vécues par les acteurs dépositaires de la gouvernance. Ces mêmes acteurs sont dorénavant conscientisés et même rompus à l'exercice d'une gouvernance par et pour le compromis. Ils ont testé des préconisations et des recommandations managériales, opérationnelles et stratégiques, faisant la démonstration par l'usage des potentiels et des limites du compromis dans la gouvernance du port. Il en résulte déjà une forme de plasticité institutionnelle qui se met en place par la pratique et par les ajustements continus qu'elle génère. Avec l'étape 4, c'est la mise en pratique managériale de la gouvernance par le compromis qui permet de façonner progressivement une organisation plus pragmatique et efficace.

La cinquième étape projette le processus dans plusieurs échelles de lecture. En premier lieu, la gouvernance portuaire par le compromis pourrait accompagner une transformation en profondeur des organes de gouvernance afin que soient mises à disposition des formes institutionnelles en phase avec les réalisations et aspirations vécues localement par les acteurs. Une telle projection exige de rompre avec les constructions juridiques telles qu'expérimentées et installées (Becet & Rézenthel, 2004 ; *Cour des comptes*, 2006). L'objectif consiste à optimiser l'opérationnalisation de la gouvernance par le compromis en inspirant de possibles réformes qui permettraient d'affiner les processus décisionnels. La transformation du cadrage institutionnel apporterait de la « plasticité » en ce sens qu'elle pourrait donner aux autorités et acteurs la capacité de produire du « sur mesure » en matière de gouvernance portuaire (Daudet, Loubet, Alix & Serry, 2024). Bien évidemment, sur le plan réglementaire et juridique, cette perspective d'une gouvernance assouplie exige de repenser les relations entre les autorités publiques et les opérateurs privés comme le préconise Laurent Thorrance dans ses travaux sur l'ingénierie *régulatoire* en matière de PPP. (Thorrance & Alix, 2023). Dans une implication managériale à visée prospective, cela implique une forme particulièrement innovante de coordination du mille-feuille administratif qui corsète toujours la gouvernance des grands ports commerciaux, particulièrement dans le contexte français (Fédi & Rézenthel, 2007 ; Rézenthel, 2017). Cette perspective d'une gouvernance sur-mesure remet en cause le schéma centralisateur pour redonner au territoire et ses acteurs la responsabilité d'une gouvernance qui travaille le compromis sur la base d'un intérêt commun d'envergure locale-régionale. Cela ne peut se

réaliser sans une série de réformes institutionnelles qui engagent un processus progressif de décentralisation et de réduction de l'hyper-centralisme politique en matière portuaire (CNUCED, 2023).

Une autre ambition de cette cinquième étape a trait aux formations initiales et continues des acteurs désignés pour gouverner un port par le compromis, particulièrement dans le contexte ivoirien. Comme l'insuffle la prospective-métier, une gouvernance portuaire par le compromis exige de projeter les contours des métiers de demain. Pour que les futurs managers disposent des bons outils et des bons réflexes pour assurer leurs missions de « gouvernants portuaires par le compromis », il faut les préparer en conséquence afin que l'apprentissage par l'action soit précédé de connaissances théoriques adéquates, en particulier pour les acteurs représentant les intérêts publics. (Scouarnec, 2010 ; Scouarnec & Boyer, 2009). Cette dimension managériale sur la formation des élites interroge la capacité des autorités publiques à mobiliser des profils qui ne soient pas issus des filières dites traditionnelles de formation à l'instar des ingénieurs des Ponts et Chaussées dans le contexte spécifiquement français. Cette condition est intéressante puisqu'elle a été testée par ailleurs dans des contextes réformateurs comme à l'administration portuaire de Los Angeles, dirigée à l'époque par une femme qui avait un background académique non portuaire qui recrutait des profils à hauts potentiels sans aucune expérience et sans connaissances portuaires (Knatz, 2022).

4. Discussion

La recherche met en perspective combien le concept de compromis peut devenir un outil essentiel d'une conduite radicale du changement qui s'appréhende de manière collective par toutes les parties prenantes. La gouvernance portuaire relève alors d'une nouvelle approche managériale qui reprend les mots-clés des théories de la régulation sociale et de la sociologie pragmatique pour les appliquer par et pour le compromis. La construction et la conduite des décisions puis des opérations découlent de processus de dialogue et de concertation qui ont systématiquement le compromis comme objectif collectif.

Cette transformation suppose néanmoins trois dimensions essentielles qui se conjuguent pour être effectives :

La première dimension est avant tout idéologique avec un volontarisme collaboratif assumé et même revendiqué par l'unanimité des acteurs engagés dans la gouvernance portuaire. La revue de littérature met en perspective l'insatisfaction collective face à une gouvernance jugée jamais en adéquation avec les réalités vécues dans un port. Une gouvernance par le compromis exige une préparation mentale et psychologique des acteurs qui travaillent ensemble la conduite du changement. Sans cet alignement idéologique à vouloir changer les choses par le compromis, il est difficile de co-construire la deuxième dimension d'obédience sociologique.

La seconde dimension, comme le prônent la TRS et la sociologie pragmatique, comprend une ambition communautaire qui ne peut se co-construire sans façonner un sens commun

reposant sur une forme d'alignement sociologique des acteurs. Les huit mots-clés servent de guide à la consolidation des principes sociologiques qui doivent accompagner les acteurs à « savoir gouverner par le compromis ». Cette dimension méthodologique est indispensable du succès d'une transformation radicale qui convainc les acteurs de la gouvernance.

La troisième dimension est bien évidemment politique car si les deux premières dimensions sont assumées, encore faut-il que la sphère politique parvienne à construire les cadres et les textes afférents pour que la gouvernance portuaire devienne plastique et plurielle à la fois. Les réformes doivent conjuguer la rigueur d'un cadre général applicable à toutes les communautés portuaires tout en laissant la capacité d'innover sur le plan local/régional. Cette agilité juridique doit être nourrie de manière continue par les réalités vécues des territoires portuaires à gouverner. Ce double niveau de lecture et d'interprétation (cadre national et spécificités territoriales) véhicule non pas une gouvernance par le compromis mais bien différentes formes qui reflèteront comment et combien les acteurs des ports auront su s'approprier ces nouveaux outils de gouvernance.

Sur le dernier point, il est possible de relever le travail accompli par l'ensemble des représentations des parties prenantes de la gouvernance du port d'Anvers. Appartenant encore et toujours à la ville d'Anvers, l'autorité portuaire a su faire évoluer son enveloppe institutionnelle en réformant les textes réglementaires qui régissaient la gouvernance des activités portuaires. D'une autonomie communale historiquement défendue par les parties prenantes politiques et publiques, l'autorité portuaire est devenue une société anonyme en 2016. Sur le plan juridique, la société anonyme de droit public a été adoptée via un décret du gouvernement flamand et une délibération du conseil municipal de la ville d'Anvers. Composé de seulement 12 membres, le conseil d'administration présente un parfait équilibre entre les représentants officiels de la ville d'une part, et les représentants du secteur privé d'autre part.

On peut citer une autre illustration de la plasticité institutionnelle issue de réformes aussi pratiques que pragmatiques, à savoir la modification du poids des représentations au sein de la gouvernance du plus grand port d'Europe : Rotterdam. Le plus grand projet portuaire européen, Maasvlakte II, a conduit au renforcement de l'Etat néerlandais (30%) dans la gouvernance exécutive du port qui reste majoritairement sous le contrôle public de la municipalité de Rotterdam. Le gouvernement néerlandais a été un des financeurs les plus importants de cet aménagement portuaire de très grande envergure. Par conséquent, il a été jugé normal et juste par la municipalité de la ville de Rotterdam que le gouvernement pèse ostensiblement dans un nouveau cadre réglementaire et juridique.

Ce qu'il est intéressant de constater dans le cas néerlandais, est la mission dévolue aux membres de l'*Executive Board* qui doivent impérativement entretenir un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes (politiques, publiques mais surtout privées et civiles) afin de garantir une optimisation du fonctionnement de l'écosystème. L'Etat et la ville doivent s'accorder dans une projection opérationnelle qui oriente les priorités d'investissement, impliquant *de facto* les représentants des sphères privés et civiles. Le compromis mais aussi la

gestion managériale des consensus sont au cœur d'une gouvernance portuaire censée être en phase avec les évolutions du marché.

En matière de recherche, l'analyse de la gouvernance portuaire par le compromis ouvre de nouvelles pistes, autant qualitatives que quantitatives. Parmi les plus importantes peuvent être discutées les notions de durabilité et d'efficacité qui exigent d'évaluer les résultats tangibles et intangibles d'une gouvernance portuaire par le compromis. En somme, l'ambition soulevée par la présente tient dans cette question : quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettraient-ils de mesurer adéquatement et justement les effets du compromis dans une gouvernance portuaire ?

Cela est revenu dans plusieurs des échanges avec les interlocuteurs, souvent en dehors des enregistrements et en toute fin de discussion. Comment mesurer objectivement l'efficacité (et la durabilité) d'une production de décision générée par un compromis, fruit d'une intelligence collective et collaborative ? En cela, les potentiels outillages méthodologiques de mesure de l'efficacité des intelligences comportementales et managériales ouvrent d'intéressantes perspectives de recherche. La sociologie pragmatique propose des pistes de réflexions autour de la notion « *performative* » du compromis. En écho aux résultats de la recherche peuvent être suggéré la déclinaison d'indicateurs qui chercheraient à démontrer le caractère performatif d'une gouvernance portuaire portée par le compromis : mesurer la réduction des conflictualités (et de leur intensité ainsi que leurs effets) ; produire des données qualitatives et quantitatives sur les effets induits (directs et indirects) d'accords et de règles jugés plus justes ; interpréter la montée en compétences des parties prenantes en matière de gestion de la négociation ; estimer la capacité du compromis à générer par les parties prenantes des régulations et des opérations dites « *performatives* » qui apporteraient plus de stabilité dans des temporalités plurielles (temps court du résultat immédiat, temps plus long de trajectoires innovantes et performatives, etc.) ; ou encore, sans aucune ambition d'exhaustivité, observer les incidences managériales et juridiques sur le temps long d'une installation stable, prolongée et évolutive des organes de gouvernance portuaire.

Conclusion

Une boîte à outils des implications managériales d'une gouvernance portuaire par le compromis peut être déclinée en cinq étapes qui établissent les conditions d'une nouvelle organisation territoriale dans une perspective prospective. Ces cinq étapes projettent dans une visée opératoire les résultats de la recherche et détaillent les modalités pratiques, stratégiques et politiques d'une gouvernance portuaire reposant sur le changement fondamental de paradigme que constitue le compromis.

Dans des écosystèmes portuaires qui demeurent à bien des égards hyper-institutionnalisés, l'applicabilité managériale des résultats présuppose une adhésion pleine et entière des parties prenantes publiques, privées et civiles. Elle exige de la sphère politique l'engagement de réformes nécessaires pour implanter les préconisations défendues dans les résultats de la recherche. Face aux contextes territoriaux et politiques des deux cas d'étude, l'engagement

d'une telle démarche empirique à visée opérationnelle repose sur l'acceptation sociologique par tous les acteurs de faire les choses autrement, assumant ainsi un changement de paradigme pour gouverner un territoire portuaire autrement (Vonck & Notteboom, 2013).

Ces problématiques s'avèrent d'autant plus sensibles avec les effets des crises pandémiques, géopolitiques, climatiques et énergétiques. Les ports demeurent particulièrement affectés par des blocages exogènes et sont particulièrement exposés à des menaces externes qui visent de manière délibérée le fonctionnement des relations entre les acteurs. (Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2021). Résilience et agilité deviennent des concepts récurrents aujourd'hui qui viennent en écho d'une gouvernance portuaire plus, en particulier dans sa capacité à générer des compromis qui conduisent à des prises de décision plus rapides.

A titre illustratif, les cyberattaques d'une étonnante sophistication sur des grandes entités comme Hambourg, Los Angeles ou encore Barcelone tendent à démontrer combien la résilience portuaire relève d'une capacité communautaire à gouverner les mécanismes de protection puis de rétablissement. Ces trois communautés portuaires ont comme point commun d'avoir réussi à coordonner une collégialité qui a démontré son efficacité dans sa gestion de situations très compliquées (Vairetti et al. 2019). La gouvernance par le compromis peut devenir une solution managériale face à ces nouvelles menaces car la résilience des mécanismes de décisions repose en grande partie sur la capacité des acteurs à dialoguer pour décider, à trouver des consensus pour agir, à gouverner par le compromis.

Bibliographie

ALIX Y. (2023), *Histoires courtes maritimes et portuaires. D'Afrique uniquement*. Tome II. EMS Editions.

ALIX Y. CARIOU P. & PAQUIN J. (2024). *L'intelligence portuaire. Opération. Innovation Projection*. Collection Les Océanides. Vol. VIII. Editions EMS.

ALIX Y. & DAUDET B. (2018), « Prospective portuaire, stratégie territoriale et attractivité concurrentielle : le nécessaire changement de paradigme de l'autorité portuaire. », In ALIX Y. (Ed), *Prospective maritime et stratégies portuaires*, collection Les Océanides, vol. V. EMS Editions, p. 155-176.

ALIX Y., DELSALLE B. & COMTOIS C. (2014), *Port-City Governance*. Collection Les Océanides. Volume III. Editions EMS.

APITSA S.M. & DAUDET B. (2021), « La gouvernance des organisations portuaires : leçons du passé et pistes prospectives. » Papier présenté au Colloque international MARPORT. 4^{ème} édition. 9-12 Novembre. Cotonou. Bénin.

BAIRD A.J. (1995), "Privatisation of trust ports in the United Kingdom: Review and analysis of the first sales". *Transport Policy*, vol.2, n°2, p. 135-143.

BECET J.M. & REZENTHEL R. (2004), *Dictionnaire juridique des ports maritimes et de l'environnement*, Rennes, PUR, 368 p.

BIRD J. (1971), *Seaports and seaport terminals*. Hutchinson Press of London.

BOLTANSKI L. (1990), *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*. Paris. Editions Métailié.

BOLTANSKI L. & THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Editions Gallimard. Paris.

BOLTANSKI L. & THEVENOT L. (1987), *Les économies de la grandeur*. Cahiers du centre d'études et de l'emploi. Presses Universitaires de France. Paris.

BOUPDA E. & N'GUESSAN A.B. (2022), « Regards croisés sur la gouvernance portuaire en Afrique Atlantique. Le cas du Cameroun et de la Côte d'Ivoire. ». In LIHOUSSOU M., & BODPA A. (Eds), *Innovations dans la gestion des ports et des corridors logistiques en Afrique Atlantique*. Coll. Afrique Atlantique. Tome VI. Editions EMS, p. 31-61.

BRECHET J.P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud ». *Revue française de gestion*, n°184/2008, p. 13-34.

BROOKS M.R., KNATZ G., PALLIS A. & WILMESMEIER G. (2022), "Transparency in port governance: setting a research agenda". *Journal of Shipping and Trade*, vol.7, n°1, p. 29-59.

BROOKS M.R., KNATZ G., PALLIS A. & WILMESMEIER G. (2020), "Transparency in governance: Seaport Practices". A Port Economics Series. Port Report #5. 38p.

BROOKS M.R. & CULLINANE K.P.B. (2006), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Elsevier. Amsterdam.

CARIOU P. (2023), « Ports moyens ou petits au prisme de diverses disciplines ». *Colloque international DEVPORT : Quelle place pour les ports territoriaux dans le système maritime de demain ?* 4^{ème} édition. 4 et 5 octobre. Le Havre.

CARIOU P. FEDI L. & DAGNET F. (2014), "The New Governance Structure of French Seaports: An Initial Post-Evaluation". *Maritime Policy and Management*, vol. 41, n° 5, p. 430–443.

CNUCED (2023), *La gestion Portuaire 2022. Etudes de cas*. Genève.

COMTOIS C. & SLACK B. (2003), « Innover l'autorité portuaire au XXI^e siècle: un nouvel agenda de gouvernance ». *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 44, p. 11-24.

COUR DES COMPTES (2006), *Rapport public thématique sur les ports français face aux mutations du transport maritime : l'urgence de l'action*, Paris, La Documentation française, 187 p.

DAUDET B., LOUBET L., ALIX Y. & SERRY A. (2024), "Gouvernance portuaire par le compromis : réflexions managériales et stratégiques. *Logistique & Management*.

DAUDET B. (2022), « Gouverner demain les relations métropole-port. » *Villes en développement Bulletin professionnel AdP*, n° 116, p. 5.

DAUDET B. (2021), « Approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire : pistes prospectives à partir de l'étude de cas des ports du Havre et d'Abidjan ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen-Normandie, France.

DEBRIE J. LACOSTE R. & MAGNAN M. (2017), "From national reforms to local compromises: The evolution of France's model for port management, 2004-2015". *Research in Transportation Business & Management*, n° 22, p. 114-122.

DE LANGEN P.W. & VAN DER LUGT L.M. (2007), "Governance structures of port authorities in the Netherlands". In (BROOKS M.R., & CULLINANE K.P.B. (Eds), *Devolution, Port Governance and Port Performance*. JAI Press, p. 109-137.

DE LANGEN P.W. (2004), "Governance in Seaport Clusters". *Journal of Maritime Economics and Logistics*, vol. 6, Issue 2, p. 141-156.

DESPLEBIN O. GUERIN F. & KAUFFMANN A. (2021), « Rétrospective d'une trajectoire institutionnelle : les mouvements pendulaires de gouvernance du port du Havre et leurs traces organisationnelles ». In *Les ports en France : quelle stratégie portuaire pour un développement de l'activité?* Editions ESKA, France.

DE TERSSAC G. (2003) (Sous la dir.), *La théorie de la Régulation Sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

DUCRUET C. (2004), « *Les villes-ports, laboratoires de la mondialisation* ». Thèse de doctorat de Géographie, Université du Havre.

EVERETT S. & ROBINSON R. (1998), "Port reform in Australia: Issues in the ownership debate". *Maritime Policy and Management*, n°25, vol 1, p. 41-62.

FABBE-COSTES N. & GIALDINI L. (2018), *Stratégie organisationnelle par le dialogue*, Economica, Collection. « Gestion », Paris.

FEDI L. CARIOU P. & MONIOS J. (2022), “The French port system: forty years of port governance reforms”. In *Regulation and Finance in the Port Industry: Lessons from Worldwide experiences*. In FERRARI C., HARALAMBIDES H. PRETE S. & TEI A. (Eds). Palgrave Studies in Maritime Economics series, p. 187-210.

FEDI L. & REZENTHEL R. (2007), “L’exploitation des terminaux portuaires face aux enjeux maritimes du 21^{ème} siècle ». *Droit Maritime Français*, n°685, p. 828-837.

FEDI L. & PIGNATEL I. (2011), Les réformes de la gouvernance des ports méditerranéens : enjeux et limites d’une nouvelle gouvernance, *Le droit maritime français*, n° 723, mars.

FREMONT A. (2007), *Le monde en boîte. Conteneurisation et mondialisation*. Les collections de l’INRETS. Paris. 146 p.

FILLEUL M. & VASPART M. (2020). « Réarmer » nos ports dans la compétition internationale. Rapport provisoire des travaux de la mission d’information relative à la gouvernance et à la performance des ports maritimes. Senat français. Note de synthèse N° DLC-168 (2019-2020).

GILLEN D.W. & COOPER D. (1995), Public versus private ownership and operation of airports and seaports in Canada. In PALDA F. (EDS) *Essays in Canadian surface transport*. Vancouver.

GIRIN J. (1989), « L’opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Journée d’étude sur la recherche-action en action et en question. AFCET, collège de systémique. Ecole Centrale de Paris. 10 mars 1989. 9 p.

GROSDIDIER DE MATON J. (2012), *Les concessions portuaires*. Editions EMS.

GROSDIDIER DE MATON J. (1999), *Droit, économie et finances portuaires*. Presses de l’Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Paris.

GUEGUEN-HALLOUET G., (2014), “Libéralisation et nouvelle gouvernance: les défis des ports maritimes français, italiens et espagnols. in Foulquier E. & Lamberts Ch. (dir.), *Gouverner les ports de commerce à l’heure libérale. Regards sur les pays d’Europe du Sud*, CNRS-éditions, p. 37-74.

GUILLAUME J. (2014), « L’Etat, « entrepreneur portuaire », in E. Foulquier & Ch. Lamberts (dir.), *Gouverner les ports de commerce à l’heure libérale. Regards sur les pays d’Europe du Sud*, Paris, CNRS-éditions, p. 17-35.

HAARMEYER D. & YORKE P. (1993), “Port privatization: An international perspective”. *Policy Study*, n°156. The World Bank Group. April 1993. 24p.

HISLAIRE L. (1993), *Dockers, corporatisme et changement*. Transport Actualités- GEP Communication. Le Moniteur. Paris.

HOTEL de MATIGNON (2019), *Discours du Premier Ministre M. Edouard Philippe au Colloque Vallée de la Seine*. Communiqué officiel du Cabinet du Premier Ministre. Jeudi 7 février 2019. 4 p.

JOUMARD R., (2009), *Le concept de gouvernance*. Rapport N° LTE 0910. Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS). 53 p.

KILMANN R.H. (2020), *The Kilmann Organizational Conflict Instrument*. Kilmann Diagnostics

KNATZ G (2022), « Port Management, Governance and Leadership ». In NOTTEBOOM T.E. PALLIS A. RODRIGUE J.P. (Eds), *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. New-York.

KNATZ G. (2017), “How competition is driving change in port governance, strategic decision-making and government policy in the United States”. *Research in Transportation Business & Management*. vol. 22., p. 67–77.

LAVAUD-LETILLEUL V., & PAROLA F., (2011), La réorganisation du rôle des acteurs publics dans les ports de commerce. In *Gobernanza Portuaria*, O. FOTINOPOULOU BAZURKO (dir.), Vitoria, Gobierno Vasco, p. 143-166.

LAXE F.G. (2008), « Gouvernance portuaire : principales trajectoires dans les ports européens et latino-américains ». *Méditerranée*, n°111, p. 53-59.

LEMIEUX C. (2018), *La sociologie pragmatique*. Editions La Découverte. Paris.

LIHOUSSOU M. (2020), *Gouverner ports, transports et logistique à l'ère du numérique*. Collection Afrique Atlantique. Tome 5. Editions EMS.

LOBA A. & N'GUESSAN A.B.. 2017. *Le port dans la ville*. Collection Afrique Atlantique. Tome 1. Fondation SEFACIL. Editions EMS.

LOUBET L., & SERRY A. (2022), « Les places portuaires du Nord-Ouest français : recompositions et gouvernances territoriales : Les cas de Dunkerque, Le Havre et Nantes-Saint-Nazaire. » *Noréis* n°263, p. 95-117.

MERK O. (2014), “The effectiveness of port-city governance”. In ALIX Y. DELSALLE B. & COMTOIS C. (eds), *Port-City Governance*. p.279-292.

MOMIRSKI L.A. (2019), "Shifts in Governance: Who Governs and What is Governed in the Port of Koper?" *PORTUSplus Journal*, n°8. Special Issue "Governance in Port-City Regions". 17 p.

NACHI M. (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique*. Collection Cursus. Editions Armand Collin. Paris.

NDENDE M. (2023), Qu'est-ce qu'un petit port ? Regards juridiques. *Colloque international DEVPORT : Quelle place pour les ports territoriaux dans le système maritime de demain ?* 4^{ème} édition. 4 et 5 octobre.

N'GUESSAN A.B, CORDEL D. & COULIBALY, K. (2021), Les ports secs: outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique. Collection Afrique Atlantique. Tome VI. EMS Editions.

NOTTEBOOM T.E. PALLIS A. RODRIGUE J.P. (2022), *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. New-York.

NOTTEBOOM T.E. PALLIS A. RODRIGUE J.P. (2021), "Disruptions and Resilience in Container Shipping, Ports and Supply Chains: The COVID-19 pandemic Vs. the 2008-2009 Financial Crisis. *Maritime, Economics and Logistics*.

NOTTEBOOM T.E. & HARALAMBIDES H.E. (2020). « Port management and governance in post-COVID-19 quo vadis? » *Maritime Economics and Logistics*, vol. 22, p. 329-352.

PIETRI-LEVY A.L. ; BARZMAN J. & BARRE E. (sous la dir.), (2003), *Environnements portuaires*. Presses Universitaires de Rouen et du Havre.

QUIEC A.S. (2018), « Entreprises privées et autorités portuaires : quelle gouvernance pour les places portuaires de la rangée nord-ouest européenne ? ». Thèse de doctorat de géographie, Université du Havre.

REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Editions Armand Collin. Paris.

REYNAUD J.D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Editions Octares.

REYNAUD J.D., & RICHEBE N. (2007), « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. » *Revue française de Sociologie*, n°48, vol 1, p. 3-36.

REZENTHEL R. (2017), « L'avenir de la gestion du domaine public portuaire ». *Droit de la voirie et du domaine public*, n°198, p. 134-139.

REZENTHEL R. (2013), « Le partenariat en matière portuaire ». *Annales IMTM 2013*, p. 131-140.

SALAMON L.M. (ed) (2002), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press.

SCOUARNEC A. (dir.) (2010), *Management et métiers. Vision d'experts*. Coll. Questions de société. Editions EMS.

SCOUARNEC A. & Boyer B. (2009), *La prospective des métiers*. Coll. Questions de société. Editions EMS.

SERRY A. & LOUBET L. (2019), "Comparative analysis of port governance and cooperation between actors in European port-cities". *World of Shipping Portugal Conference*. Carcavelos. Portugal.

THORRANCE L. & ALIX Y. (2023), « Partenariats Publics Privés Portuaires: pour un développement africain équilibré ». In ALIX Y. *Histoires Courtes Maritimes et Portuaires. D'Afrique Uniquement*. Editions EMS.

THORRANCE L., DAUDET B. & ALIX, Y. (2022), « Pour un partenariat public-privé portuaire. » *Villes en développement Bulletin professionnel AdP*, n°116 p.8.

THORRANCE L., RASOLOFONDRAIBE A.H., RAKOTONIRAINY H. & ALIX Y. (2024), « Les Académies du Partenariats-Publics-Privés pour une intelligence collective et partagée au service du développement des pays en émergence. Vision projetée ouest-africaine ». In ALIX

Y. CARIOU P. & PAQUIN J. (Eds). *L'intelligence portuaire*. Tome VIII Coll. Les Océanides. EMS Editions, p. 311-328.

UNCTAD, (2024), *Navigating troubled waters. Impact to global trade of disruption of shipping routes in the Red Sea, Black Sea and Panama Canal*. UNCTAD Rapid Assessment. Geneva.

VAIRETI, C. GONZALEZ-RAMIREZ R.G. MALDONADO S. ALVAREZ C. & VOB S. (2019), «Facilitating conditions for successful adoption of inter-organizational information systems in seaports. » *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol.130, p. 333-350.

VAN HOOYDONK E. (2007), *Soft values of seaports: A strategy for the restoration of public support for seaports*. Leuven: Garant.

VERHOEVEN P. (2011), *European port governance: Report of an inquiry into the current governance of European seaports*. The ESPO Fact-Findings Report.

VERHOEVEN P. (2009), European ports policy: meeting contemporary governance challenges. *Maritime Policy and Management*, vol. 36, p. 79–101.

VIGARIE A. (1979). *Ports de commerce et vie littorale*, Editions Hachette. Paris.

VONCK I. & NOTTEBOOM T. (2013), *Economic analysis of volatility and uncertainty in seaports: tools and strategies towards greater flexibility, resilience and agility of port authorities and port companies*. Bietlot Gilly, ISBN 978-94-9135-90-33.

ZHANG Q., GEERLINGS H., EL MAKHLOUFI A. & CHEN S. (2018), Who governs and what is governed in port governance: A review study. *Transport Policy*, vol. 64, p. 51-60.

ZHANG Q., CHEN S. GEERLINGS H., & EL MAKHLOUFI A. (2019), Port governance revisited: How to govern and for what purpose? *Transport Policy*, vol.77, p. 46-57.

Fabien GARGAM

Assistant professor, Renmin University of China, Sino-French Institute
Chercheur associé, Université Paris-Saclay, RITM

Pourquoi la régulation du dopage doit-elle subir une thérapie de choc ?

Résumé : Le dopage sportif est un sujet hautement stratégique qui suscite des questionnements tant chez les non-spécialistes que chez les spécialistes. Ces questionnements portent généralement sur les athlètes dopés et rarement sur la régulation du dopage. Après avoir longuement étudié cette régulation, l’auteur de l’article établit qu’elle semble mal définie pour trois raisons et qu’elle est en situation d’échec permanent au moyen de données quantitatives et qualitatives. Pour remédier à ces deux problèmes, il prescrit une nouvelle approche lexicale avec quatre concepts et un changement culturel dans quatre domaines. Au-delà de la nature sportive du sujet, l’article met en perspective la régulation du dopage avec les autres régulations dans la société.

Mots-clés : dopage ; antidopage ; échec permanent ; fake perfs ; entreprise du raccourci.

Why does the regulation of doping need shock therapy?

Abstract: Doping in sport means a highly strategic subject that raises questions among non-specialists and specialists alike. These questions generally focus on doped athletes, and rarely on the regulation of doping. After studying this regulation at length, the author of the article establishes that it seems poorly defined for three reasons and that it is in a state of permanent failure by means of quantitative and qualitative data. To remedy these two problems, he prescribes a new lexical approach with four concepts and a cultural change in four areas. Beyond the sporting nature of the subject, the article puts the regulation of doping into perspective with the other regulations in society.

Keywords: doping; anti-doping; permanent failure; fake perfs; shortcut business.

Introduction

« Si les quantités annoncées, on m'a parlé de plus de 400 produits, ça serait vraiment par l'importance une affaire extrêmement grave et il faudrait aller jusqu'au bout de l'enquête pour savoir à qui ces produits étaient destinés. Ça me confirme surtout qu'il faut être très déterminé dans la lutte contre les pourvoyeurs de ces produits dopants, qui amènent ces produits dopants vers les sportifs. » (15/07/1998)

« Règne dans le mouvement sportif un entre-soi, une culture qui fait que ce mouvement sportif a du mal à se saisir des exigences sociétales, sociales, éthiques de notre époque. Un mouvement sportif qui aurait besoin d'un profond renouvellement. » (23/11/2023)

Les deux déclarations ci-dessus émanent d'une seule et même personne : Madame Marie-George Buffet. En juillet 1998, elle occupait les fonctions de ministre de la Jeunesse et des Sports lorsque l'affaire Festina éclata au cœur du Tour de France. En novembre 2023, elle co-préside depuis peu le comité national pour renforcer l'éthique et la vie démocratique dans le sport. Entre les deux déclarations de cette femme politique animée par la justice sociale, 25 années se sont écoulées et un constat s'impose : partout dans le monde, plusieurs menaces pouvant être liées entre elles telles que le dopage, les compétitions truquées, la corruption, les paris illégaux, le harcèlement et l'âge falsifié mettent sérieusement à mal l'intégrité sportive. Le présent article se focalise sur le dopage et plus particulièrement sur la lutte contre le dopage. Depuis 1999, sa régulation est régie par l'Agence mondiale antidopage qui conçoit, promeut et supervise le programme antidopage au niveau des sports et des pays. L'ensemble des règles à respecter sont rassemblées dans le Code mondial antidopage. Globalement, le régulateur n'a pas rencontré de difficultés majeures pour faire adhérer les organisations sportives au Code mondial antidopage¹. En revanche, il en rencontre pour qu'elles s'y engagent complètement (Houlihan, 2014). Par ailleurs, même une mise en œuvre du Code mondial antidopage et une conformité à celui-ci ne garantit rien. La Russie l'a prouvé dans un passé récent (Yang et al., 2022). Le scandale russe, l'affaire Puerto en Espagne (Soulé & Lestrelin, 2012) et le dopage massif au Kenya (Baudrier, 2023), entre autres, surprennent le grand public et déclenchent des critiques formalisées par quelques experts selon leurs spécialités respectives à l'égard du système mondial de lutte contre le dopage (Devi, 2016). Certains d'entre eux poussent la réflexion plus loin en proposant, notamment, un nouveau programme antidopage (Andreff, 2015) et la création de nouvelles institutions (Bourg, 2016) pour lutter plus efficacement. En dépit des scandales, le milieu sportif récuse l'importance des pratiques dopantes en son sein et perçoit les sportifs dopés comme des cas isolés. Dans ce contexte, la régulation mondiale poursuit ses activités avec assurance dans la voie qui est la sienne (Laurent, 2020). Confronté à l'opposition énigmatique entre ceux qui pensent que la régulation du dopage n'est pas effective et ceux qui prônent la continuité, l'auteur observe ce sujet sensible, complexe et évolutif depuis 25 ans avec une « lente modestie » (Deleuze & Parnet, 2004). Dès 2018, il consacre chaque

¹ Il est essentiel de préciser que certaines organisations sportives ne sont pas signataires du Code mondial antidopage, donc elles ne sont pas tributaires des règles de l'Agence mondiale antidopage. Parmi elles, on peut citer à titre d'exemples la NBA, la NFL, la NHL, la MLB et la NCAA.

jour de l'année plus de deux heures à son analyse selon une méthode artisanale éprouvée lui permettant de prendre en compte le contenu, le contexte et le processus du sujet à travers le temps (Gargam & Xie, 2023). Ce faisant, il a assimilé le fait que la régulation du dopage ne remplit pas son rôle comme attendu pour préserver l'équité sportive et garantir ainsi le bien-fondé des performances sportives. Par conséquent, l'objet de l'article est de répondre à la problématique : pourquoi la régulation du dopage doit-elle subir une thérapie de choc ? La première partie établit que la régulation du dopage semble mal définie à la base (1). La deuxième partie montre que la régulation du dopage est en situation d'échec permanent (Meyer & Zucker, 1989) (2). Pour remédier au premier problème exposé, la troisième partie prescrit une nouvelle approche lexicale (3). Pour remédier au second problème exposé, la quatrième partie prescrit un changement culturel de plusieurs ordres (4). Cette démarche permet de mettre en perspective la régulation du dopage avec les autres régulations dans la société.

1. Une régulation mal définie

Dans la société, dopage signifie pour le grand public « action de doper (une personne, un animal), de se doper afin de fournir un effort, d'augmenter un rendement »¹. Dans le sport, dopage signifie pour les initiés « une ou plusieurs violations des règles antidopage énoncées aux articles 2.1 à 2.11 du Code »². Cette définition provient du Code mondial antidopage, un document structurant de 200 pages conçu et publié par l'Agence mondiale antidopage qui est le régulateur du domaine. Il existe 11 types de violation des règles antidopage et il est important d'en prendre connaissance pour bien circonscrire le sujet (Tableau 1). Les deux définitions précédentes permettent d'introduire et de saisir les trois sous-problèmes que représentent la polysémie (1.1.), l'insolubilité (1.2.) et l'ambivalence du dopage (1.3.).

¹ Terme défini par le Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi).

² Terme défini par l'Agence mondiale antidopage (AMA) ou World Anti-Doping Agency (WADA).

Article du Code	Type de violation des règles antidopage
Article 2.1	Présence d'une substance interdite, de ses métabolites ou marqueurs dans un échantillon fourni par un sportif.
Article 2.2	Usage ou tentative d'usage par un sportif d'une substance interdite ou d'une méthode interdite.
Article 2.3	Se soustraire au prélèvement d'un échantillon, refuser le prélèvement d'un échantillon ou ne pas se soumettre au prélèvement d'un échantillon de la part d'un sportif.
Article 2.4	Manquements aux obligations en matière de localisation de la part d'un sportif.
Article 2.5	Falsification ou tentative de falsification de tout élément du contrôle du dopage de la part d'un sportif ou d'une autre personne.
Article 2.6	Possession d'une substance interdite ou d'une méthode interdite par un sportif ou un membre du personnel d'encadrement du sportif.
Article 2.7	Trafic ou tentative de trafic d'une substance interdite ou d'une méthode interdite par un sportif ou une autre personne.
Article 2.8	Administration ou tentative d'administration par un sportif ou une autre personne à un sportif en compétition d'une substance interdite ou d'une méthode interdite, ou administration ou tentative d'administration à un sportif hors compétition d'une substance interdite ou d'une méthode interdite qui est interdite hors compétition.
Article 2.9	Complicité ou tentative de complicité de la part d'un sportif ou d'une autre personne.
Article 2.10	Association interdite de la part d'un sportif ou d'une autre personne.
Article 2.11	Actes commis par un sportif ou une autre personne pour décourager les signalements aux autorités ou actes de représailles à l'encontre de tels signalements.

Tableau 1 : Les violations des règles antidopage dans le Code mondial antidopage 2021 en vigueur

1.1. La polysémie du dopage

Dans le sport, contrairement aux apparences, le dopage n'est pas un terme monosémique mais polysémique. En recouvrant diverses réalités, ce mot est source d'ambiguïtés et d'équivoques. L'auteur a conçu « L'Everest de la lutte antidopage » (Schéma 1) pour visualiser clairement l'une des raisons pour lesquelles la lutte contre le dopage est si âpre à mener. Le premier niveau intitulé « Dopage inexistant » veut dire que les sportifs n'emploient rien pour augmenter leurs performances. Le deuxième niveau intitulé « Dopage licite » veut dire que les sportifs emploient des formes de dopage non interdites par la réglementation en vigueur. Le troisième niveau intitulé « Dopage illicite non détecté » veut dire que les sportifs utilisent des substances et/ou des méthodes interdites mais que ces dernières ne sont pas détectées. Le quatrième niveau intitulé « Dopage illicite détecté, non sanctionnable » veut dire que les sportifs utilisent des substances et/ou des méthodes interdites et que ces dernières sont détectées mais que les sportifs ne sont pas sanctionnables. Les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT) en sont une bonne illustration. Le cinquième niveau intitulé « Dopage illicite détecté, sanctionnable » veut dire que les sportifs utilisent des substances et/ou des méthodes interdites et que ces

dernières sont détectées et que les sportifs sont sanctionnables. Le sixième et dernier niveau intitulé « Cas particulier, sanctionnable » veut dire que les sportifs se trouvant dans un cas de figure tel que la carence au contrôle, l'opposition au contrôle, l'association interdite et les manquements à l'obligation de localisation, sont aussi sanctionnables (Gargam, 2018a).

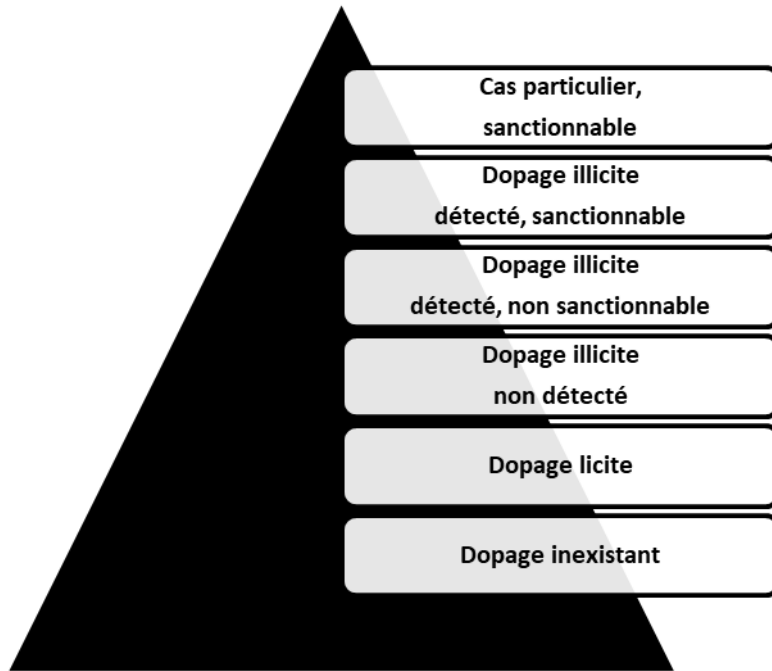


Schéma 1 : L'Everest de la lutte antidopage

1.2. L'insolubilité du dopage

Dans le sport, les gens pensent et agissent selon les termes dopage et antidopage et ceci constitue un frein majeur à l'éradication du fléau qu'il sous-entend. Le dopage n'est qu'un moyen et on passe sous silence l'essentiel, c'est-à-dire le résultat qu'il génère. En se référant exclusivement au moyen utilisé, on adoucit, minimise, néglige, et perd de vue la réalité indicible qu'il permet (Gargam, 2019). Le dopage sportif englobe la tricherie d'ordre physiologique et technologique. Sur le plan physiologique, le dopage correspond au fait de détourner une substance et/ou une méthode de son usage premier, à savoir traiter une maladie, pour optimiser les capacités physiques et/ou mentales d'un sportif. Par exemple, l'érythropoïétine (EPO) de synthèse est prisée pour augmenter l'oxygénation du sang de certains athlètes alors qu'elle est destinée à traiter l'anémie de certains malades. Sur le plan technologique, le dopage correspond au fait de détourner une technologie de son usage premier pour améliorer la performance sportive. Par exemple, certains cyclistes ont été pris en flagrant délit de fraude mécanique en employant une assistance électrique pour motoriser leur vélo. Ainsi, force est de constater que le détournement de moyens licites en moyens illicites rend le problème insoluble à la source. En illustrant ce point avec les moyens physiologiques d'un bout à l'autre, on peut s'apercevoir que la lutte contre le dopage est vaine. Les médicaments servent normalement à soigner des maladies et

non à booster artificiellement des performances sportives. Par conséquent, lutter contre le dopage ne peut pas aboutir à interdire à l'industrie pharmaceutique d'exister, ce qui n'a pas de sens (Gargam, 2022a).

1.3. L'ambivalence du dopage

La signification du terme dopage et ses dérivés est directement compréhensible alors que leur sens est insaisissable dans l'absolu. Pour y parvenir, il faut connaître le contexte au sein duquel ils sont employés. En fonction de celui-ci, ils passent d'un extrême à l'autre entre le bien et le mal. Dans la société, ces termes possèdent une connotation très positive. Voici trois illustrations parmi tant d'autres qui décrivent une chose stimulée, boostée, améliorée par l'intermédiaire d'un moyen licite. En octobre 2023, le groupe M6 fut dopé par la vente de sites internet et la reprise du marché publicitaire (Le Figaro, 2023). En novembre 2023, l'intelligence artificielle dopa l'indice NASDAQ (Les Echos, 2023). En décembre 2023, dopée par le dynamisme de la région Pays de la Loire, la société Enedis décida de recruter environ 100 salariés par an (Ouest-France, 2023). Dans le milieu sportif, ces termes possèdent une connotation très négative. Voici trois illustrations parmi tant d'autres qui sous-entendent un individu stimulé, boosté, amélioré par l'intermédiaire d'un moyen illicite. En octobre 2023, l'athlète Titus Ekiru fut suspendu 10 ans pour dopage aggravé (RMC Sport, 2023). En novembre 2023, le cycliste Jan Ullrich a reconnu s'être dopé avant de remporter le Tour de France 1997 (Le Soir, 2023). En décembre 2023, le joueur de rugby Youssef Saaidia écopa d'une sanction de quatre ans après avoir été testé positif à plusieurs substances dopantes (Le Rugbynistère, 2023). Étant donné que le milieu sportif représente une part infime de la société et qu'il n'existe aucune ligne de démarcation visible entre les deux, on ne peut pas occulter le risque élevé de contamination du sens négatif par le sens positif du terme dopage et ses dérivés. Ce phénomène n'est pas anodin¹ (Gargam, 2020a).

Les effets conjugués de la polysémie, de l'insolubilité et de l'ambivalence du dopage créent un problème de taille jamais formulé à ce jour : la régulation du dopage semble mal définie à la base. Le mot n'est pas la chose, la représentation n'est pas la réalité, la carte n'est pas le territoire (Korzybski, 2007). Tout cela exerce un effet néfaste sur les efforts déployés et les ressources mobilisées pour préserver l'équité sportive et garantir ainsi le bien-fondé des performances sportives. L'emploi automatique du terme dopage et ses dérivés matérialise paradoxalement le premier obstacle à la lutte contre le dopage. En effet, le dopage a été diagnostiqué et défini comme le fléau à combattre et « le diagnostic est probablement la routine la plus importante, car il détermine en grande partie, même implicitement, la suite des événements » (Mintzberg et al., 1976, p. 274).

¹ Le sous-problème de l'ambivalence du dopage ne se pose pas dans toutes les langues.

2. Une régulation en situation d'échec permanent

Le grand public et la plupart des initiés portent leur attention sur les cas de sportifs dopés car ces derniers font partie de l'actualité quotidienne à l'échelle internationale. En revanche, très peu de gens s'intéressent à la régulation du dopage parce que la question du régulateur n'y est pas évoquée, sinon de façon épisodique. Fondée en 1999, l'Agence mondiale antidopage s'est donnée pour vision « un monde où tous les sportifs peuvent participer dans un environnement sans dopage »¹ et pour mission de « mener un mouvement collaboratif pour un sport sans dopage »². Qu'en est-il exactement ? D'un côté, la prévalence du dopage chez les sportifs s'avère élevée (2.1.). De l'autre côté, la détection de sportifs dopés affiche des résultats extrêmement faibles (2.2.). Dans ces conditions, le dopage sportif représente une aubaine, et non un fléau (2.3.).

2.1. La prévalence élevée du dopage chez les sportifs

Le dopage constitue un tabou qui masque un avantage concurrentiel dévoyé et redoutable (Gargam, 2018b). De ce fait, sa nature le rend difficile à voir et à saisir. Néanmoins, il est essentiel de pouvoir le mesurer afin d'évaluer l'étendue du mal causé par sport et par pays en priorité. Pour toutes ces raisons, la prévalence du dopage est devenue au fil des ans un objet d'étude clivant. Elle se définit comme le rapport entre le nombre de sportifs qui s'adonnent et s'adonnaient à une pratique dopante et l'ensemble de la population de sportifs à un moment donné. Six études scientifiques permettent de se rendre compte de cette réalité. En 2015, trois chercheurs ont publié une revue de littérature sur les chiffres et les méthodes liés à la prévalence du dopage. Ils établirent qu'elle se situe entre 14 % et 39 % dans les sports d'élite et qu'une combinaison de questionnaires utilisant la technique de la réponse aléatoire et de modèles de paramètres biologiques aboutit à des estimations précises (de Hon et al., 2015). En 2018, neuf chercheurs ont publié une étude résultant de l'administration de 2 167 questionnaires à réponse aléatoire lors de deux compétitions majeures d'athlétisme en 2011. Ils constatèrent que la prévalence du dopage y est respectivement d'au moins 30 % et 45 % (Ulrich et al., 2018). En 2020, sept chercheurs ont publié une étude portant sur la prévalence du dopage sanguin chez les athlètes d'endurance dans le cadre de deux compétitions majeures d'athlétisme en 2011 et en 2013. Sur la base de mesures biologiques, ils trouvèrent une prévalence globale du dopage sanguin de 18 % en 2011 et de 15 % en 2013 (Faiss et al., 2020). En 2021, sept chercheurs ont publié une revue de littérature sur la prévalence du dopage dans les sports de compétition. Ils estimèrent que les chiffres annoncés et les méthodes employées sont fragiles et disparates. C'est pourquoi ils proposent des recommandations et des lignes directrices formulées directement par le groupe de travail spécialisé de l'Agence mondiale antidopage (Gleaves et al., 2021). En 2023, six chercheurs ont publié une réponse à un article qui remettait en cause les résultats de leur étude antérieure (Ulrich et al., 2018). En utilisant un modèle d'analyse proche de celui de leurs contradicteurs, ils démontrèrent que les estimations de prévalence sont bel et bien similaires

¹ Présentation institutionnelle de l'Agence mondiale antidopage.

² Présentation institutionnelle de l'Agence mondiale antidopage.

aux leurs, c'est-à-dire de 30 % et 45 %, et non pas de 21,2 % et 10,6 % (Ulrich et al., 2023). En 2024, treize chercheurs ont publié une étude qui conteste les méthodes classiques de mesure de la prévalence du dopage. En comparant les réponses des questionnaires à réponse aléatoire administrés à 2 931 coureurs d'ultra-marathon aux analyses d'urine de 412 coureurs d'ultra-marathon lors d'une compétition en 2017, ils mirent en évidence l'utilisation de substances non déclarées dans les questionnaires. Les prélèvements d'urine révélèrent que 49,8 % des échantillons contiennent au moins une substance et 16,3 % des échantillons contiennent une ou plusieurs substances interdites (Robach et al., 2024). En synthèse, quelle que soit la méthode utilisée, la prévalence du dopage demeure élevée.

2.2. La détection extrêmement faible de sportifs dopés

Le régulateur mondial a publié au total huit rapports annuels sur les violations des règles antidopage. Leur contenu matérialise une mine précieuse de données pour dresser un état représentatif de la situation. Le Tableau 2 comporte certains titres de lignes pour lesquels une explication s'impose. La deuxième ligne « nombre d'échantillons testés » correspond aux échantillons collectés par les organisations antidopage, testés par des laboratoires accrédités par l'Agence mondiale antidopage et enregistrés dans le système d'administration et de gestion antidopage ADAMS. On constate que cet indicateur croît sensiblement, excepté pour l'année 2020. La troisième ligne « nombre d'échantillons avec un résultat d'analyse anormal » correspond aux échantillons qui révèlent la présence d'une substance interdite, de ses métabolites ou de ses marqueurs, ou l'usage d'une méthode interdite. On constate que cet indicateur reste relativement stable, excepté pour l'année 2020. La quatrième ligne « nombre d'échantillons avec une violation des règles antidopage » correspond aux échantillons de la ligne précédente moins les cas d'exception tels que les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT) et les dossiers en cours de traitement. On constate que cet indicateur reste aussi relativement stable, excepté pour l'année 2020. La cinquième ligne « nombre de violations non-analytiques des règles antidopage » correspond aux violations des articles 2.2 à 2.11 du Code mondial antidopage (Tableau 1). On constate que cet indicateur augmente significativement, excepté pour l'année 2020. La sixième ligne « nombre de violations analytiques et non-analytiques des règles antidopage » correspond aux violations des articles 2.1 à 2.11 du Code mondial antidopage (Tableau 1). On constate que cet indicateur reste relativement stable, excepté pour l'année 2020. La neuvième ligne « taux d'échantillons positifs » correspond au rapport entre la troisième ligne et la deuxième ligne, exprimé en pourcentage. On constate que cet indicateur suit une tendance à la baisse. Pour l'année 2019 qui marque la plus grande activité en nombre d'échantillons testés, le taux d'échantillons positifs passe sous la barre de 1 %. La dixième ligne « taux d'échantillons sanctionnés » correspond au rapport entre la quatrième ligne et la deuxième ligne, exprimé en pourcentage. On constate que cet indicateur affiche une nette chute. Pour l'année 2019 qui marque la plus grande activité en nombre d'échantillons testés, le taux d'échantillons sanctionnés est de seulement 0,55 %. La onzième ligne « part des violations analytiques dans l'ensemble des violations » correspond au rapport entre la quatrième ligne et la sixième ligne, exprimé en pourcentage. On constate que cet indicateur se maintient toujours au-dessus de 80 %, excepté

pour l'année 2020. Tout bien considéré, le constat est sans appel : la lutte antidopage traditionnelle s'avère inefficace. En effet, très peu de sportifs dopés sont démasqués par rapport au nombre d'échantillons testés. Les cas positifs oscillent entre 0,67 % et 1,32 % et les cas effectivement sanctionnés varient entre 0,45 % et 0,81 %.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 ¹
Nombre d'échantillons testés	207 513	217 762	229 412	229 514	245 232	263 519	278 047	149 758
Nombre d'échantillons avec un résultat d'analyse anormal	2 540	2 287	2 522	3 032	2 749	2 771	2 701	1 007
Nombre d'échantillons avec une violation des règles antidopage	1 687	1 462	1 649	1 326	1 459	1 640	1 537	672
Nombre de violations non-analytiques des règles antidopage	266	231	280	269	345	283	377	263
Nombre de violations analytiques et non-analytiques des règles antidopage	1 953	1 693	1 929	1 595	1 804	1 923	1 914	935
Nombre de nationalités impliquées	115	109	122	117	114	117	117	94
Nombre de sports impliqués	89	83	85	112	93	92	89	83
Taux d'échantillons positifs	1,22 %	1,05 %	1,10 %	1,32 %	1,12 %	1,05 %	0,97 %	0,67 %
Taux d'échantillons sanctionnés	0,81 %	0,67 %	0,72 %	0,58 %	0,59 %	0,62 %	0,55 %	0,45 %
Part des violations analytiques dans l'ensemble des violations	86,38 %	86,36 %	85,48 %	83,13 %	80,88 %	85,28 %	80,30 %	71,87 %

Tableau 2 : Statistiques calculées à partir des rapports existants sur les violations des règles antidopage de l'Agence mondiale antidopage entre 2013 et 2020

2.3. Le dopage sportif : une aubaine, et non un fléau

Dans le sport, le grand public perçoit le dopage comme un fléau alors que de plus en plus d'initiés le considèrent comme une aubaine. Pour comprendre ce paradoxe, il est judicieux de parcourir successivement trois oppositions : la scène versus les coulisses (2.3.1.), la régulation versus l'innovation (2.3.2.), la raison versus les émotions (2.3.3.).

2.3.1. La scène versus les coulisses

Le dopage sportif apparaît comme un fléau sur le devant de la scène. Dès lors, tout concourt à le combattre avec fermeté. Effectivement, de nombreux sportifs s'affichent comme d'ardents défenseurs du sport intègre et les médias relaient les actions menées par la lutte contre le dopage. Cela conduit des personnalités telles que la reine Silvia de Suède à affirmer solennellement que « *l'objectif d'avoir des sports propres et équitables a été largement atteint* »². Ainsi, le grand public perçoit chaque discipline sportive comme étant plus ou moins immunisée contre le dopage, conformément aux classements communiqués. Dans les coulisses, le dopage sportif s'assimile à une aubaine. À l'abri des regards indiscrets, beaucoup d'athlètes trichent. Des

¹ L'Agence mondiale antidopage a publié son rapport 2020 en mai 2023. Il est important de noter aussi que la baisse d'activité en 2020 est due au COVID-19.

² Allocution tenue lors d'un webinaire organisé par le prestigieux institut Karolinska le 31 mai 2021.

témoignages et des études scientifiques¹ le prouvent. Même confondus, les sportifs dopés perdent rarement leurs titres et leurs gains glanés auparavant, et certains d'entre eux se permettent de récidiver après leur suspension. En outre, certaines substances interdites bénéficient longtemps à leurs utilisateurs après les avoir consommées sans pouvoir les détecter. Après leur carrière sportive, plusieurs sportifs dopés dont les cyclistes Michael Rasmussen, Danilo Di Luca et Lance Armstrong ont avoué ne rien regretter et qu'ils réitéreraient leurs actes passés pour gagner. Nombre d'entre eux restent dans le circuit en y occupant diverses responsabilités. Pour tricher, il est aisé de s'approvisionner abondamment sur le marché noir et le marché légal de façon plus ou moins dissimulée. Le dopage sportif représente aussi un business florissant pour les avocats qui sont mobilisés pour tenter de réduire ou d'annuler les sanctions encourues par leurs clients. Globalement, l'industrie du sport s'élève à plus de 800 milliards de dollars (Aymar et al., 2019). Dans ce vaste ensemble hyperconcurrentiel, chaque fédération sportive met tout en œuvre pour améliorer ou préserver sa réputation, et certaines fédérations entretiennent une relation pour le moins ambiguë avec leurs sportifs dopés. La justice sportive fait preuve d'indulgence, y compris dans les affaires gravissimes telles que le dopage réalisé à l'échelle industrielle en Russie (L'Équipe, 2020). La justice traditionnelle, quant à elle, ne facilite pas toujours la découverte de la vérité en s'opposant par exemple à l'identification des propriétaires de plus de 100 poches de sang congelé dans l'affaire Puerto en Espagne (Gargam, 2021).

2.3.2. La régulation versus l'innovation

La mission du régulateur est de réduire à néant le dopage vu qu'il représente un fléau pour l'intégrité du sport. Sa responsabilité est importante pour garantir ce que les anglophones nomment un « level playing field », c'est-à-dire que les conditions d'une compétition sont équitables pour tous les sportifs. En effet, les athlètes et leurs employeurs cherchent constamment à améliorer les performances sportives d'une manière ou d'une autre. Pour tenir tête aux sportifs dopés, les moyens du régulateur sont extrêmement faibles. Fin 2019 juste avant sa nomination, l'actuel président de l'Agence mondiale antidopage Witold Bańka avait déclaré « *Je trouve ridicule qu'une organisation avec un statut de régulateur mondial dispose d'un budget inférieur à 40 millions de dollars. Un club moyen de football a un budget plus important* »². Il est ainsi délicat pour l'Agence mondiale antidopage d'avoir gain de cause surtout quand le budget de l'employeur de l'athlète incriminé est supérieur au sien. De surcroît, les règles en vigueur sont appliquées de manière disparate selon les fédérations sportives et les pays concernés. Sur le terrain, la détection du dopage s'apparente à un sport de haut niveau qui requiert une approche chirurgicale et, en fin de compte, très peu de sportifs sont détectés³. Tous sports confondus, le régulateur se trouve donc dans l'obligation de grandement s'améliorer. Fort heureusement, il bénéficie de la proactivité de quelques individus et de quelques

¹ La partie 2.1. de l'article explore ce point en détail.

² Pour l'année 2023, son budget s'élève à 49 millions de dollars. Il est financé, à parts égales, par le mouvement olympique et les pouvoirs publics. Leurs contributions respectives représentent 95 % du budget et Montréal International finance les 5 % restants.

³ La partie 2.2. de l'article explore ce point en détail.

organisations pour combattre ce fléau. Ainsi, le journaliste allemand Hajo Seppelt et la chaîne allemande ARD ont dévoilé le dopage russe en 2014 et le dopage couvert par la fédération internationale d'haltérophilie en 2020. Pour autant, l'Agence mondiale antidopage (AMA), l'Agence de contrôles internationale (ACI) et les fédérations sportives dont l'Union cycliste internationale (UCI) se montrent confiantes en toutes circonstances. La société ayant pour maître-mot l'innovation, le dopage représente une aubaine pour se développer coûte que coûte. Dans le milieu sportif, le dopage est d'origine physiologique et/ou d'origine technologique. La tricherie physiologique peut augmenter artificiellement la performance d'environ 10 % et la tricherie technologique peut aussi améliorer significativement la performance sportive. De façon combinée ou non, cela change radicalement la donne là où tout se joue généralement dans un mouchoir de poche. Dans le monde des affaires, l'innovation est vitale et certaines entreprises telles que Nike connaissent peu de limites pour booster les performances sportives. Le documentaire intitulé *Nike, la victoire à tout prix* explicite comment procède le leader mondial de l'équipement sportif pour ce faire. Depuis sa diffusion, la situation s'est aggravée pour l'entraîneur Alberto Salazar et, dans une moindre mesure, pour la firme Nike. Concernant l'homme, sa suspension pour violation de plusieurs règles antidopage a été confirmée par le Tribunal Arbitral du Sport (The Wall Street Journal, 2021). De plus, il vient d'être suspendu à vie de ses fonctions de coach pour abus physiques et émotionnels sur ses athlètes par une institution états-unienne. Concernant l'entreprise, la marque à la virgule s'est finalement résolue à renommer son bâtiment « The Alberto Salazar Building » en « Next% ». En faisant référence à sa nouvelle ligne de chaussures de running, Nike mise tout sur la technologie après avoir mis fin à « NOP », son groupe d'entraînement d'élite. Du côté du marché noir, l'innovation délictueuse se sophistique et prospère. En amont, la recherche scientifique évolue rapidement et certaines avancées profitent aux sportifs dopés sans que quasiment personne s'en aperçoive. Dans ces conditions, on assiste à deux phénomènes disruptifs. D'abord, une surmédicalisation des humains et des animaux pour vaincre jusqu'à parfois en mourir. Celle-ci peut d'ailleurs difficilement se faire sans le concours de médecins et de vétérinaires peu scrupuleux ; ensuite, une surenchère technologique terriblement sous-estimée. Lorsque l'on associe les deux, les cartes sont brouillées et la confusion atteint son apogée (Gargam, 2021).

2.3.3. La raison versus les émotions

L'approche raisonnable distingue les invraisemblances et laisse ainsi peu de place au dopage sportif, synonyme pour elle de fléau. L'histoire du sport offre un enseignement robuste aux esprits avides de savoir vraiment. Les experts intègres refusent de cautionner les performances incroyables et le font savoir ouvertement. Prenons deux cas caractéristiques pour étayer ce point : Christopher Froome puis Taoufik Makhloufi. Lors de la quinzième étape du Tour de France 2013, l'expert Cédric Vasseur – ancien coureur professionnel et à l'époque consultant – est consterné par la vitesse et le comportement du cycliste Christopher Froome en pleine montagne. Ses nombreux commentaires remettent en cause cette performance « surréaliste ». Lors des Jeux olympiques de Londres 2012, les experts en athlétisme Bernard Faure et Stéphane Diagana sont tellement indignés par la vitesse et le comportement du coureur Taoufik Makhloufi en finale du 1 500 mètres qu'ils répètent plus de dix fois « non ». Sérieusement inquiétés à

plusieurs reprises, ces deux sportifs restent à ce jour innocents. L'approche émotionnelle privilégie les sensations fortes et accorde ainsi de l'espace au dopage sportif, synonyme pour elle d'aubaine. Pour les médias, les émotions sont un ingrédient de choix parce qu'elles captivent l'intérêt et font vendre. Pour les personnes juges et parties, les émotions priment. Dès lors, poser des questions au directeur du Tour de France sur le dopage n'a aucun sens et aucune valeur. Pour le grand public, les sportifs dopés demeurent avant tout des champions. Pour les pays, les émotions éclipsent les signaux contraires. Pour les sportifs dopés, les émotions structurent leur défense avec plus ou moins de réussite. Pour la justice sportive, les émotions rendent les sanctions plus clémentes. Pour la justice traditionnelle, les émotions peuvent quelquefois se montrer plus convaincantes que les preuves solides. Finalement, après avoir parcouru ces trois oppositions, on constate que le triptyque « coulisses/innovation/émotions » dame le pion au triptyque « scène/régulation/raison » et que le dopage en tant qu'aubaine remporte le rapport de force (Gargam, 2021).

La combinaison de la prévalence élevée du dopage chez les sportifs et de la détection extrêmement faible de sportifs dopés transforme le fléau du dopage en aubaine. Cela implique que la régulation se trouve en situation d'échec permanent. L'inertie organisationnelle de l'Agence mondiale antidopage intrigue et inquiète au plus haut point mais elle s'explique. Il existe en son sein une opposition entre ceux qui cherchent à maintenir l'organisation telle qu'elle est, pour diverses raisons, et ceux qui cherchent à atteindre la mission qu'elle s'est donnée (Meyer & Zucker, 1989). La sous-performance chronique de la régulation du dopage n'incombe pas uniquement à l'Agence mondiale antidopage. Effectivement, « toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation, contribuent à l'entretien et au maintien de l'échec permanent » (Rouleau et al., 2008, p. 24).

3. La prescription d'une nouvelle approche lexicale

Pour remédier au premier problème exposé, c'est-à-dire au fait que la régulation du dopage semble mal définie à la base, cette partie prescrit une approche lexicale composée de quatre nouveaux concepts. Leur finalité est de coller à la réalité pour que le régulateur mondial passe du stade de bien faire son travail en échouant au stade de faire le bon travail en réussissant. La première sous-partie préconise de remplacer le mot dopage qui n'est qu'un moyen par celui de fake perfs qui est le résultat obtenu (3.1.). La deuxième sous-partie préconise de remplacer, dans la même lignée, le mot dopé par celui de fake performeur (3.2.). La troisième sous-partie préconise d'introduire dans le vocabulaire le concept de producteur de fake performeurs puisqu'aucun mot similaire n'existe à l'heure actuelle (3.3.). La quatrième sous-partie préconise d'introduire dans le vocabulaire le concept d'entreprise du raccourci qui englobe les trois concepts précédents (3.4.).

3.1. Du terme dopage au concept de fake perfs

Comme vu préalablement, le terme dopage contient trois sous-problèmes – polysémie, insolubilité, ambivalence – pour éradiquer le fléau qu’il sous-entend. Tout cela immunise à tort les gens contre les violations des règles antidopage avérées et les performances sportives qui n’auraient pas dû exister car réalisées artificiellement et illicitement. Par conséquent, on propose de renommer ce fléau pour atteindre un alignement juste entre le mot et la chose. La réponse à la question qui suit correspond au nom du nouveau concept proposé. Quel est le résultat obtenu par les sportifs¹ qui trichent au moyen du dopage ? Des fake perfs. Ce sont des performances sportives apparemment valides mais en réalité acquises en trichant par le biais de moyens physiologiques (substances et/ou méthodes dopantes) et/ou de moyens technologiques interdits. Il est préférable d’employer fake perfs au pluriel mais il peut aussi être utilisé au singulier : fake perf. Le concept de fake perfs ou fake perf est apocopé par souci de simplicité, parce qu’il renvoie à perf(ormance) et fait allusion à perf(usion)². L’histoire du sport regorge de fake perfs entérinées comme des performances légitimes étant donné que leur caractère artificiel et illicite n’a pas été suffisamment démontré ou n’a pas été décelé à temps. Nommer d’emblée le concept en anglais s’impose pour deux raisons : (1) la lutte contre les fake perfs opère à l’échelle mondiale et (2) il faut le rendre rapidement compréhensible par le maximum de personnes (Gargam, 2019).

3.2. Du terme dopé au concept de fake performeur

Les athlètes confondus pour pratiques dopantes sont connus du grand public parce que les médias communiquent les sanctions rendues. Néanmoins, les sportifs dopés sanctionnés reconnaissent rarement leurs responsabilités par rapport aux faits qui leur sont reprochés. De ce fait, de nombreuses personnes restent partagées entre leur culpabilité et leur innocence. Ce sentiment mitigé bénéficie aux athlètes dopés et pénalise les athlètes intègres. Une clarification s’impose donc logiquement. Au préalable, il est essentiel de rappeler que la charge de la preuve incombe à la lutte contre les fake perfs et que le doute bénéficie toujours aux athlètes présumés dopés. Ces derniers disposent d’ailleurs d’un arsenal significatif pour être innocentés. S’ils sont finalement accusés de pratiques dopantes, le doute n’a plus lieu d’exister. Le nouveau concept de fake performeur proposé possède trois particularités : (1) il prolonge naturellement l’idée de fake perfs ; (2) il fait disparaître le doute relatif au terme dopé mêlant le bien et le mal et (3) il qualifie explicitement une conduite déviante et sanctionnable. En guise de définition, les fake performeurs sont des sportifs qui ont triché en utilisant des substances et/ou des méthodes dopantes interdites. Ils peuvent enfreindre les règles en vigueur au-delà de l’aspect physiologique en mobilisant exclusivement ou en complément l’aspect technologique. Ce qualificatif s’emploie également au singulier et/ou au féminin : un fake performeur, une fake performeuse. Par ailleurs, vu que la lutte contre les fake perfs s’exerce à l’échelle internationale, on peut également l’utiliser en anglais : fake performer(s) (Gargam, 2020a).

¹ Les sportifs comprennent les humains et les animaux.

² La perfusion, c’est-à-dire une injection par voie intraveineuse, est souvent employée comme moyen dopant pour produire des fake perfs.

3.3. Le concept de producteur de fake performeurs ex nihilo

Contrairement aux deux concepts introduits précédemment, le concept de producteur de fake performeurs ne possède aucun équivalent actuellement. Ce vide lexical n'est pas anodin. L'histoire du sport montre effectivement que les fake performeurs trichent rarement seuls. Pour commettre leurs méfaits, ces derniers sont assistés par un ou plusieurs individus et/ou une ou plusieurs organisations, autrement dit les producteurs de fake performeurs. Officiellement, ils occupent une fonction au-dessus de tout soupçon. Officieusement, ils se servent de leur fonction pour concourir à la production des fake perfs. Ils mettent ainsi leur expertise, leur pouvoir, leur réseau au service de la tricherie organisée. Contrairement aux fake performeurs, ils ont moins besoin de se cacher car l'attention des médias et du grand public reste focalisée sur les fake performeurs. À l'instar des fake performeurs, leur stratagème ne peut être formellement détecté que lorsqu'ils sont sanctionnés, sinon ils restent innocents au bénéfice du doute, et ce, malgré les évidences accumulées au fil du temps. Les producteurs de fake performeurs sont classifiables en sept catégories principales : entraîneur, médecin, vétérinaire, conseiller, fabricant et distributeur de médicaments, fédération sportive, organisation nationale antidopage. En guise de définition, les producteurs de fake performeurs sont des individus et/ou des organisations qui favorisent d'une manière ou d'une autre la production des fake perfs en assistant les fake performeurs en amont et/ou en aval des compétitions sportives. Ce qualificatif s'emploie également au singulier et/ou au féminin : un producteur de fake performeurs, une productrice de fake performeurs. À noter que dans tous les cas « fake performeurs » reste conjugué au pluriel car un producteur de fake performeurs ne s'occupe pas d'un seul fake performeur durant toute son existence. Par ailleurs, vu que la lutte contre les fake perfs s'exerce à l'échelle internationale, on peut également l'utiliser en anglais : producer(s) of fake performers (Gargam, 2022b).

3.4. Le concept d'entreprise du raccourci ex nihilo

Comme le concept précédent, le concept d'entreprise du raccourci ne possède aucun équivalent actuellement. Ce vide lexical n'est pas non plus anodin. La lutte institutionnelle contre les fake perfs – autrement dit le régulateur – est devenue au fil du temps une industrie comme une autre avec ses points forts et ses faiblesses, car nul système n'est infaillible. En prenant du recul, la lutte contre les fake perfs ressemble à une chaîne et un seul maillon défaillant suffit à anéantir sa mission. Dans le meilleur des cas, le maillon défaillant est visible et on le sait. Dans le pire des cas, le maillon défaillant est invisible et on ne le sait pas. La lutte contre les fake perfs affronte un ennemi coriace que l'auteur propose de nommer l'entreprise du raccourci, un processus dévoyé produisant des fake perfs. Ces performances obtenues plus rapidement qu'à la normale ou qui sont hors d'atteinte naturellement sont générées directement par les fake performeurs et indirectement par les producteurs de fake performeurs. Pour ce faire, les zones grises matérialisent le terrain de prédilection de l'entreprise du raccourci mais aussi la hantise des partisans du sport intègre. Manifestement, les parties prenantes de l'entreprise du raccourci mobilisent la théorie des contraintes (Goldratt, 1999). Cette théorie stipule que la performance d'une entité est bloquée par une ou plusieurs contraintes et que leur résolution améliore

automatiquement la performance de ladite entité. En somme, l'entreprise du raccourci perçoit le régulateur comme une contrainte majeure donc elle rivalise d'ingéniosité pour faire sauter le verrou vu que les fake perfs sont une véritable aubaine pour elle. En guise de définition, l'entreprise du raccourci est un processus dévoyé permettant la production de résultats sportifs plus rapidement ou hors d'atteinte naturellement, à savoir les fake perfs. Les parties prenantes impliquées dans l'entreprise du raccourci comportent les fake performeurs et les producteurs de fake performeurs. Par ailleurs, vu que la lutte contre les fake perfs s'exerce à l'échelle internationale, on peut également l'utiliser en anglais : shortcut business (Gargam, 2022b).

Cela fait presque 25 ans que l'Agence mondiale antidopage a été fondée et cette période d'expérimentation est suffisamment longue pour en tirer des enseignements. Au niveau lexical, les termes dopage et dopé opèrent comme des circonlocutions qui ralentissent le combat contre ce fléau. Il est urgent maintenant de monter en régime pour lutter plus clairement et plus efficacement. Comme le savent trop bien les rhétoriciens, les mots sont des armes en puissance. Ainsi, l'auteur propose quatre concepts – fake perfs, fake performeur, producteur de fake performeurs, entreprise du raccourci – par nécessité (Deleuze, 1987) pour qu'ils deviennent rapidement des moyens de dissuasion massive afin de faire progresser l'équité sportive au niveau mondial. La prescription de cette approche lexicale peut grandement contribuer à changer la donne (Nystrom & Starbuck, 1977).

4. La prescription d'un changement culturel

Pour remédier au second problème exposé, c'est-à-dire au fait que la régulation du dopage est en situation d'échec permanent, cette partie prescrit un changement culturel de quatre ordres. Leur finalité est de coller à la réalité pour que le régulateur mondial passe du stade de bien faire son travail en échouant au stade de faire le bon travail en réussissant. La première sous-partie préconise l'instauration d'une culture du contrôle complet pour lutter à la fois directement et indirectement contre l'entreprise du raccourci (4.1.). La deuxième sous-partie préconise l'instauration d'une culture intrapreneuriale pour dynamiser le régulateur (4.2.). La troisième sous-partie préconise l'instauration d'une culture interdisciplinaire puis transdisciplinaire pour mieux lutter tous ensemble (4.3.). La quatrième sous-partie préconise l'instauration d'une culture de l'intégrité pour réhabiliter le sport (4.4.).

4.1. Instaurer une culture du contrôle complet

Face aux innombrables symptômes de ce fléau, le traitement administré par le régulateur montre que le diagnostic posé n'est pas le bon puisque les symptômes persistent (Starbuck, 2006). La régulation du dopage a bâti sa structure institutionnelle sur un mythe rationalisé (Meyer & Rowan, 1977) : si un athlète ne subit pas un test positif, il est intègre et sa performance est valide. Le Tableau 2 confirme d'ailleurs à travers les échantillons testés et les violations analytiques que la régulation possède une culture ancrée dans la lutte directe contre le dopage. Un changement salvateur en faveur d'une lutte directe et indirecte contre l'entreprise du raccourci s'impose et cela induit que le régulateur comble des lacunes.

4.1.1. *Le régulateur ne se connaît pas et ne connaît pas non plus son ennemi*

Le régulateur présente deux lacunes majeures que le stratège militaire Sun Zi met en relief. « Si vous connaissez votre ennemi et que vous vous connaissez, vous gagnerez toutes les batailles ; si vous ne connaissez pas votre ennemi et que vous vous connaissez, vous gagnerez la moitié des batailles ; si vous ne connaissez pas votre ennemi et que vous ne vous connaissez pas, vous perdrez toutes les batailles »¹ (Liu, 2018, p. 31). Force est d'admettre que le régulateur ne se connaît pas car il lutte contre le dopage, et non contre les fake perfs. Il ne connaît pas non plus son ennemi car aucun mot n'existe pour qualifier l'entreprise du raccourci. Pour y parvenir, le régulateur doit bien comprendre comment procède son ennemi. Ce faisant, il comprendra également qu'il fait fausse route. Le Schéma 2 synthétise le *modus operandi* de l'entreprise du raccourci qui lui permet de remporter le combat haut la main contre le régulateur à ce jour. Les deux composants de la formule gagnante pour produire des fake perfs se nomment le détournement et le contournement.

4.1.2. *La stratégie de détournement de l'entreprise du raccourci*

Le Code mondial antidopage prévoit une règle fondamentale. « Il incombe personnellement aux sportifs de faire en sorte qu'aucune substance interdite ne pénètre dans leur organisme et qu'aucune méthode interdite ne soit utilisée ». La liste des interdictions en vigueur répertorie les substances concernées de S0 à S9 et les méthodes concernées de M1 à M3 sans oublier les substances interdites dans certains sports P1. Ces substances pharmacologiques sont littéralement accessibles dans les médicaments humains et vétérinaires. L'entreprise du raccourci mobilise ces médicaments et/ou ces méthodes (manipulation sanguine, manipulation chimique et physique, dopage génétique et cellulaire) à des fins performatives pour booster artificiellement les fake performeurs. En somme, l'entreprise du raccourci détourne des moyens thérapeutiques et les utilise illégalement. Le détournement de médicaments est un phénomène massif, savamment camouflé, tant chez les sportifs amateurs que chez les professionnels. En complément des moyens physiologiques, l'entreprise du raccourci peut aussi détourner des moyens technologiques au profit des fake performateurs, ce qui complexifie la préservation du sport intègre (Gargam, 2020b).

4.1.3. *La stratégie de contournement de l'entreprise du raccourci*

L'entreprise du raccourci tente de contourner le régulateur pour ne pas se faire démasquer. Celles qui y parviennent dans la durée connaissent les règles en vigueur. Le contournement se déroule principalement avant les contrôles. Il s'agit d'un exercice subtil et périlleux. Dès lors, l'entreprise du raccourci inclut en son sein au minimum un médecin ou un vétérinaire. À son époque, celle de Lance Armstrong était déjà un modèle du genre. Par ailleurs, le contournement

¹ Citation d'origine en mandarin “知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”

se déroule aussi dans une moindre mesure après les contrôles. Même testés positifs, certains sportifs ne s'avouent pas vaincus pour autant. Ces derniers peuvent invoquer la contamination alimentaire ou sexuelle. Ils peuvent aller plus loin en créant des preuves de toutes pièces ou en contestant juridiquement la validité des faits pour lesquels ils sont incriminés. Enfin, le recours à la corruption est aussi employé (Gargam, 2020b).

4.1.4. Lutter directement et indirectement contre l'entreprise du raccourci

En se bornant à l'analyse des échantillons fraîchement prélevés, la lutte antidopage traditionnelle identifie très peu de tricheurs par rapport à ceux qui sévissent en réalité. Cette situation persistante permet aux fake performeurs de conserver un avantage foudroyant vis-à-vis des athlètes intègres, relégués de facto au rang de victimes non reconnues. Pour contrecarrer ce fléau, il convient de s'adapter et de développer, en parallèle de la lutte directe, la lutte indirecte pour faire jeu égal avec l'entreprise du raccourci. Certes, il existe une panoplie d'outils et de méthodes pour surprendre et confondre les fake performeurs et les producteurs de fake performeurs mais encore faut-il la déployer et la généraliser massivement à tous les sports au niveau mondial (analyses d'anciens échantillons, passeports biologiques, trois défauts de localisation en l'espace de douze mois, lanceurs d'alerte, enquêtes des forces de l'ordre, investigations au long cours, etc.). Aujourd'hui dans le monde, combien d'organisations antidopage disposent d'un département spécialisé pour lutter indirectement ? Parmi celles qui possèdent la structure adéquate, ont-elles vraiment les moyens de leurs ambitions ? En fin de compte, le régulateur doit assimiler le fait que le modus operandi de l'entreprise du raccourci ne lui laisse pas le choix. Pour accomplir sa mission, il doit autant activer la lutte indirecte que la lutte directe (Gargam, 2020b).

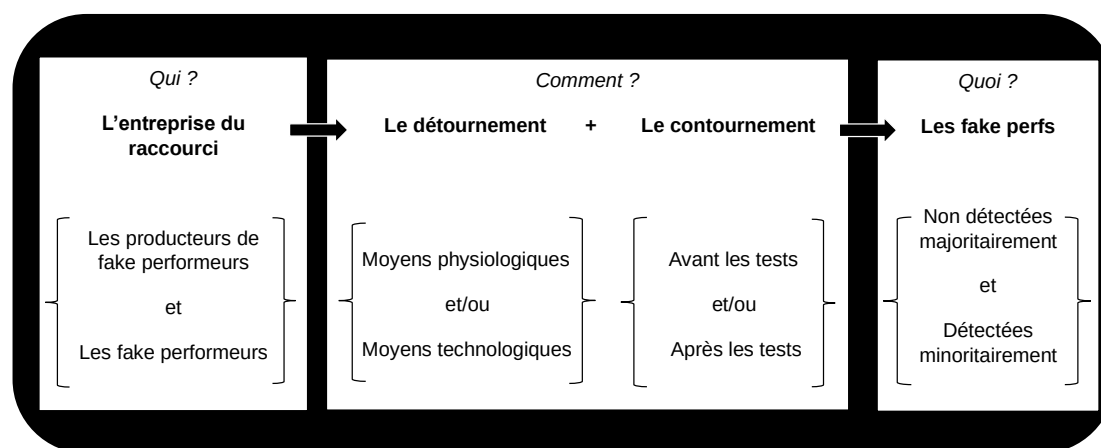


Schéma 2 : La formule gagnante pour produire des fake perfs en sport

4.2. Instaurer une culture intrapreneuriale

L'Agence mondiale antidopage est une fondation sans but lucratif financée par le mouvement olympique et les pouvoirs publics qui affiche une sous-performance chronique (Rouleau et al.,

2008) depuis quasiment 25 ans. En effet, elle fonctionne de manière routinière sans remettre en question les fondements de ses actions. Elle perpétue ainsi son programme qui favorise le maintien du statu quo (Argyris, 1976). Le régulateur ne semble pas prendre conscience du rapport de force en sa défaveur avec un ennemi qu'il n'a pas encore nommé. D'un côté, le régulateur vit sous perfusion sans contrainte d'objectifs et échoue. De l'autre côté, l'entreprise du raccourci pense et agit en mode survie et réussit. Cela est d'autant plus problématique que tout bon régulateur doit être isomorphe au système qu'il régule (Conant & Ashby, 1970). Il reste donc deux possibilités : soit supprimer le régulateur actuel et le remplacer par une nouvelle structure ; soit le modifier substantiellement. Si l'on opte pour la seconde possibilité qui est la plus réaliste, le recours à l'intrapreneuriat s'avère incontournable (Pinchot, 1985). Sans entrer dans les détails (Kruszelnicki & Breuer, 2021), le régulateur devra se transformer en passant d'une inertie endogène à une proactivité endogène pour saisir l'entreprise du raccourci. Dans cette perspective, l'Unité d'intégrité de l'athlétisme représente un cas d'école à considérer sérieusement. Cette unité évolue en toute indépendance par rapport à sa fédération sportive internationale (World Athletics). Elle fut fondée en 2017, par nécessité, après le scandale de corruption sur fond de dopage, sous la présidence de Lamine Diack. En quelques années d'existence, elle a rapidement fait ses preuves en investissant dès le départ dans la lutte indirecte. L'Unité d'intégrité de l'athlétisme détonne ainsi dans le paysage mondial des organisations antidopage. Le fait que son président actuel David Howman ait été directeur général de l'Agence mondiale antidopage devrait faciliter les choses.

4.3. Instaurer une culture interdisciplinaire puis transdisciplinaire

Le Code mondial antidopage mentionne une précision importante. « La Charte Olympique et la Convention internationale contre le dopage dans le sport 2005 adoptée à Paris le 19 octobre 2005 (Convention de l'UNESCO) reconnaissent toutes deux que la prévention du dopage et la lutte antidopage dans les activités sportives sont des composantes essentielles de la mission du Comité International Olympique et de l'UNESCO, et reconnaissent également le rôle fondamental du Code ». Bien que convergeant vers la même finalité, la prévention et la lutte sont deux domaines distincts qui requièrent des compétences spécifiques. De plus, la prévention est différente selon le public visé et un énorme fossé sépare la lutte directe et la lutte indirecte. Par conséquent, diverses cultures professionnelles (administrative, juridique, médicale, pharmaceutique, laborantine, sportive, pédagogique, investigative) s'ignorent ou s'entrechoquent, et le manque d'alignement entre elles entrave la bonne marche du régulateur dans l'atteinte de sa mission (Schein, 1996). Le problème structurel réside dans le fait que les individus sont instruits et pensent majoritairement en silos alors que le monde actuel fonctionne et évolue selon une logique transversale. La lutte contre les fake perfs obéit, elle aussi, à cette même logique. Elle n'appartient à aucune discipline particulière ; elle appartient à elle-même et sa pérennité dépend de l'ensemble des disciplines qui y contribuent, d'une façon ou d'une autre, au quotidien. Cela exige l'adoption d'une nouvelle façon de penser et d'agir graduellement, à savoir la « monodisciplinarité/pluridisciplinarité/interdisciplinarité/transdisciplinarité » (Gargam, 2017). Primo, la monodisciplinarité correspond à la mobilisation d'une seule discipline avec

son propre référentiel. En dehors de son périmètre, cette discipline se trouve en terre inconnue et l'ère de l'hyperspécialisation accroît ce fonctionnement autarcique (Claverie, 2010). Secundo, la pluridisciplinarité consiste à associer des disciplines différentes pour un projet commun sans que ces dernières aient besoin de changer quoi que ce soit à leur niveau respectif. Tertio, l'interdisciplinarité signifie l'élaboration d'un langage commun autour d'un projet commun pour que les différentes disciplines impliquées puissent œuvrer ensemble. Quarto, « la transdisciplinarité concerne, comme le préfixe « trans » l'indique, ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les différentes disciplines et au-delà de toute discipline. Sa finalité est la compréhension du monde présent, dont un des impératifs est l'unité de la connaissance » (Nicolescu, 1996, p. xxvii). En définitive, l'adoption progressive d'une nouvelle façon de penser et d'agir intégrée gravitant autour des fake perfs engendrerait des opportunités sans commune mesure avec le passé, sachant que l'entreprise du raccourci emploie déjà l'interdisciplinarité voire la transdisciplinarité (Nicolescu, 2011).

4.4. Instaurer une culture de l'intégrité sportive

Avec la concurrence sportive féroce entre les athlètes, les sports, les pays et la montée inexorable du sport-spectacle en toile de fond, l'intégrité sportive ne rapporte rien ; elle n'est ni respectée ni valorisée. L'Agence mondiale antidopage en a d'ailleurs fait elle-même l'amère expérience. Le président du régulateur mondial recherche depuis des années des financements privés pour augmenter son budget annuel qui émane du mouvement olympique et des pouvoirs publics. Visiblement, la possibilité d'être associé à l'Agence mondiale antidopage et à l'intégrité sportive n'attire pas les foules et ne fait pas recette puisque le régulateur a seulement signé deux contrats de partenariat : un contrat régional de deux ans avec le fournisseur sud-africain de couverture sportive pour la télévision payante SuperSport en 2022 (WADA, 2022) et un contrat mondial de cinq ans avec l'entreprise de services du numérique luxembourgeoise Sword Group en 2023 (WADA, 2023). L'instauration d'une culture de l'intégrité sportive concerne à la fois la régulation du dopage et le milieu sportif. Il est effectivement beaucoup plus facile de faire sauter le verrou du régulateur lorsque des complices évoluent au sein même des organes de régulation (Gargam, 2022b). Ce changement paradigmatique comprend deux volets complémentaires : (1) sanctionner et suspendre voire évincer les acteurs de la régulation du dopage qui portent atteinte à l'intégrité sportive ; (2) reconnaître et récompenser les athlètes, les sports et les pays qui luttent vraiment contre les fake perfs pour garantir l'intégrité sportive. Tout reste à imaginer, à formuler et surtout à implémenter à ce niveau.

Ainsi, cela fait presque 25 ans que l'Agence mondiale antidopage a été fondée et cette période d'expérimentation est suffisamment longue pour en tirer des enseignements. Au niveau culturel, de nombreuses lacunes sont à déplorer. Le fait que le régulateur ne se connaît pas et ne connaît pas non plus son ennemi pousse à lui administrer un traitement lourd. L'auteur propose un changement culturel de quatre ordres – un contrôle complet, une dimension intrapreneuriale, une perspective interdisciplinaire puis transdisciplinaire, une intégrité sportive – pour lutter contre les fake perfs et démanteler l'entreprise du raccourci dont certains de ses membres évoluent au sein même de la régulation. L'administration de ce traitement devrait grandement

transformer la lutte contre les fake perfs et donner du fil à retordre aux fake performeurs ainsi qu'aux producteurs de fake performeurs.

Conclusion

Nombre de performances sportives sont dénaturées sans que le grand public s'en aperçoive. Les fake performeurs passent généralement les contrôles antidopage sans encombre en employant le détournement et le contournement (Gargam, 2023). Cette situation persistante met à mal l'équité sportive et porte préjudice à l'intégrité sportive. Pour autant, la régulation du dopage maintient malgré tout le statu quo. Il est donc nécessaire de proposer une refonte de la régulation. Cette refonte comprend une nouvelle approche lexicale et corrélativement un changement culturel. L'actualité internationale, avec trois faits récents en 2023, conforte la nécessité pour le régulateur de suivre ce traitement sans plus attendre. Fin décembre 2023, l'organisation nationale antidopage irlandaise a communiqué son bilan annuel 2022. 1 415 échantillons ont été collectés dans 32 sports et aucune violation des règles antidopage n'a été recensée (Sport Ireland, 2023). Fin décembre 2023 également, un scandale a éclaté au niveau de l'organisation nationale antidopage espagnole en raison, notamment, de cas de dopage dissimulés et l'Agence mondiale antidopage y serait même mêlée (Baudrier, 2024). Début novembre 2023, une nouvelle organisation qui critique violemment les Jeux olympiques a lancé les « Enhanced Games ». Selon son président décrié Aron D'Souza, cette compétition annuelle sera meilleure et plus juste sans la régulation du dopage. Cela veut dire que les athlètes pourront se doper et ne seront jamais contrôlés (CNN, 2023). Fin janvier 2024, cette organisation a annoncé avoir bouclé son financement de démarrage de plusieurs millions de dollars grâce à des investisseurs de renom (Enhanced, 2024). Le milieu sportif ne vit pas en vase clos ; il évolue au gré des autres milieux. En mettant en perspective la régulation du dopage dans le sport avec les autres régulations dans la société, on réalise rapidement que la régulation du dopage est la plus élaborée et la plus rigoureuse. Après avoir pris connaissance de l'état de la régulation du dopage, des interrogations légitimes pèsent maintenant sur les autres régulations et leur niveau respectif de fausseté¹. Malheureusement, les tricheurs n'intéressent pas beaucoup la communauté académique (Broda, 2009) et ils bénéficient d'une forme d'inertie institutionnelle dans une société du spectacle (Debord, 1992). En guise de mots de la fin, la lutte contre les fake perfs tous domaines confondus opère à contre-courant tel un saumon dans un environnement qui lui est globalement hostile. L'intégrité ne coule pas de source, elle s'acquiert en gérant ensemble au quotidien des problèmes humains ².

¹ Fausseté véhicule la notion de fakeness en anglais.

² L'auteur remercie Yuzhen Xie pour son regard éclairé en tant que non-spécialiste du sujet ainsi que les deux évaluateurs et le comité de rédaction de la revue pour leurs apports constructifs.

Bibliographie

ANDREFF W. (2015), « La difficulté d'une régulation économique supranationale : vers de nouvelles solutions », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. liv, n° 3, p. 99-109.

ARGYRIS C. (1976), « Single-loop and double-loop models in research on decision making », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, p. 363-375.

AYMAR P., DESBORDES M. & HAUTOBOIS C. (2019), *Management global du sport*, Amphora, Paris.

BAUDRIER O. (2023), « Le Kenya domine l'actualité du marathon et du dopage », *SPE15*, 15 novembre.

BAUDRIER O. (2024), « Le scandale des magouilles de l'anti-dopage en Espagne », *SPE15*, 1^{er} janvier.

BOURG J.-F. (2016), « Dopage et mondialisation financière du sport : ce que nous apprend l'analyse économique ! », *Drogues, santé et société*, vol. 15, n° 1, p. 66-84.

BRODA P. (2009), « Le tricheur : un chaînon manquant dans l'analyse de l'univers des affaires », *Management & Avenir*, vol. 2, n° 22, p. 210-225.

CLAVERIE B. (2010), « Pluri-, inter-, transdisciplinarité : ou le réel décomposé en réseaux de savoir », *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 1, n° 4, p. 5-27.

CNN (2023), « A doping free-for-all Enhanced Games calls itself the answer to doping in sports. Opponents say it poses a danger to health », 2 novembre.

CONANT R. C. & ASHBY W. R. (1970), « Every good regulator of a system must be a model of that system », *International Journal of Systems Science*, vol. 1, n° 2, p. 89-97.

DEBORD G. (1992), *La société du spectacle*, Editions Gallimard, Paris.

DE HON O., KUIPERS H. & VAN BOTTENBURG M. (2015), « Prevalence of doping use in elite sports: A review of numbers and methods », *Sports Medicine*, vol. 45, n° 1, p. 57-69.

DELEUZE G. (1987), « Qu'est-ce que l'acte de création ? », *Conférence donnée dans le cadre des Mardis de la Fondation FEMIS*, 17 mars, Paris.

DELEUZE G. & PARNET C. (2004), *L'abécédaire de Gilles Deleuze*, Editions Montparnasse, Paris.

DEVI S. (2016), « Overhaul of global anti-doping system needed », *The Lancet*, vol. 387, n° 10034, p. 2188-2189.

ENHANCED (2024), « Venture capitalists Christian Angermayer, Peter Thiel and Balaji Srinivasan join funding for the Enhanced Games, the 21st Century Olympics without drug testing », 30 janvier.

FAISS R., SAUGY J., ZOLLINGER A., ROBINSON N., SCHUETZ F., SAUGY M. & GARNIER P.-Y. (2020), « Prevalence estimate of blood doping in elite track and field athletes during two major international events », *Frontiers in Physiology*, vol. 11, Article 160, <https://doi.org/10.3389/fphys.2020.00160>.

GARGAM F. (2017), « Voyage épistémologique au cœur des sciences et des arts », *Revue annuelle de l'association Les amis de Roger Toulouse*, vol. 22, n° 1, p. 51-55.

GARGAM F. (2018a), « La lutte antidopage est-elle un idéal atteignable ? », *The Conversation*, 22 mai.

GARGAM F. (2018b), « Les processus stratégiques à l'heure de la (post-)vérité : Le dopage, un tabou masquant un avantage concurrentiel dévoyé et redoutable », in Durand T. & Shimada S., *Les processus stratégiques*, EMS, Caen, p. 143-155.

GARGAM F. (2019), « Dopage : pourquoi plutôt raisonner à partir du concept de 'fake perfs' ? », *The Conversation*, 9 février.

GARGAM F. (2020a), « Dopé : un qualificatif trouble véhiculant le bien et le mal », *The Conversation*, 16 février.

GARGAM F. (2020b), « Quelle est la formule gagnante pour produire des 'fake performances' en sport ? », *The Conversation*, 14 octobre.

GARGAM F. (2021), « Les 'fake performances' en sport : un fléau ou une aubaine ? », *The Conversation*, 28 octobre.

GARGAM F. (2022a), « Le dopage et les fake perfs : un sujet épineux en Russie et partout ailleurs », *SPE15*, 9 avril.

GARGAM F. (2022b), « Le double jeu, un fléau dans le dopage et l'antidopage », *SPE15*, 7 février.

GARGAM F. (2023), « Le sport hippique, royaume des fake perfs, comme en athlétisme », *SPE15*, 12 novembre.

GARGAM F. & XIE Y. (2023), *La boussole comportementale Chine-France*, EMS, Caen.

GLEAVES J., PETROCZI A., FOLKERTS D., DE HON O., MACEDO E., SAUGY M. & CRUYFF M. (2021), « Doping prevalence in competitive sport: Evidence synthesis with ‘best practice’ recommendations and reporting guidelines from the WADA working group on doping prevalence », *Sports Medicine*, vol. 51, n° 1, p. 1909-1934.

GOLDRATT E. M. (1999), *Theory of constraints*, North River Press, Great Barrington.

HOULIHAN B. (2014), « Achieving compliance in international anti-doping policy: An analysis of the 2009 World Anti-Doping Code », *Sport Management Review*, vol. 17, n° 3, p. 265-276.

KORZYBSKI A. (2007), *Une carte n'est pas le territoire*, Editions de l'éclat, Paris.

KRUSZELNICKI J. & BREUER H. (2021), « Challenges, lessons and methods for developing values-based intrapreneurial culture », in Schallmo D. R. A. & Tidd J., *Digitalization*, Springer, Cham, p. 381-395.

LAURENT D. (2020), « L'enjeu de la lutte contre le dopage : préserver la santé des sportifs et l'intégrité des compétitions », *Administration*, vol. 268, n° 3, p. 86-88.

L'ÉQUIPE (2020), « Le Tribunal arbitral du sport réduit la suspension de la Russie de quatre à deux ans », 17 décembre.

LE FIGARO (2023), « M6 dopé par la vente de sites internet et la reprise de la pub », 30 octobre.

LE RUGBYNISTERE (2023), « Pro D2. L'ancien compère de Gaëtan Barlot suspendu 4 ans pour dopage ! », 13 décembre.

LE SOIR (2023), « Jan Ullrich : « Je me suis dopé avant de gagner le Tour de France 1997 » », 23 novembre.

LES ECHOS (2023), « Wall Street termine en hausse, le Nasdaq dopé par l'IA », 20 novembre.

LIU K. (2018), *孙子兵法 · 孙臆兵法译注*, 上海三联书店, 上海.

MEYER J. W. & ROWAN B. (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *The American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.

MEYER M. W. & ZUCKER L. G. (1989), *Permanently failing organizations*, Sage Publications, Newbury Park.

MINTZBERG H., RAISINGHANI D. & THEORET A. (1976), « The structure of 'unstructured' decision processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 2, p. 246-275.

NICOLESCU B. (1996), *La transdisciplinarité*, Editions du Rocher, Monaco.

NICOLESCU B. (2011), « De l'interdisciplinarité à la transdisciplinarité : fondation méthodologique du dialogue entre les sciences humaines et les sciences exactes », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 7, n° 1, p. 89-103.

NYSTROM P. C. & STARBUCK W. H. (1977), « Why prescription is prescribed », in Nystrom P. C. & Starbuck W. H., *Prescriptive models of organizations*, North-Holland, Amsterdam, p. 1-5.

OUEST-FRANCE (2023), « Pays de la Loire. Dopé par le dynamisme de la région, le distributeur d'électricité Enedis recrute », 8 décembre.

PINCHOT III G. (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.

RMC SPORT (2023), « Dopage : Dix ans de suspension pour le marathonien kényan Titus Ekiru », 17 octobre.

ROBACH P., TREBES G., BUISSON C., MECHIN N., MAZZARINO M., GARRIBBA F., ROUSTIT M., QUESADA J.-L., LEFÈVRE B., GIARDINI G., DE SEIGNEUX S., BOTRÉ F. & BOUZAT P. (2024), « Prevalence of drug use in ultra-endurance athletes », *Medicine & Science in Sports & Exercise*, Epub ahead of print, <https://doi.org/10.1249/MSS.0000000000003374>.

ROULEAU L., GAGNON S. & CLOUTIER C. (2008), « Revisiting permanently failing organizations: A practice perspective », *Les cahiers de recherche du GÉPS*, vol. 2, n° 1, p. 1-38.

SCHEIN E. H. (1996), « Three cultures of management: The key to organizational learning », *MIT Sloan Management Review*, vol. 38, n° 1, p. 9-20.

SOULÉ B. & LESTRELIN L. (2012), « Réguler le dopage ? Les failles de la gouvernance sportive. « L'affaire Puerto » comme illustration », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 50-1, n° 1, p. 127-159.

SPORT IRELAND. (2023), *Sport Ireland anti-doping annual review 2022*, Sport Ireland, Dublin.

STARBUCK W. H. (2006), *The production of knowledge*, Oxford University Press, New York.

THE WALL STREET JOURNAL (2021), « Sports court upholds ban for former Nike coach Alberto Salazar », 16 septembre.

ULRICH R., POPE H. G., CLÉRET L., PETROCZI A., NEPUSZ T., SCHAFFER J., KANAYAMA G., COMSTOCK R. D. & SIMON P. (2018), « Doping in two elite athletics competitions assessed by randomized-response surveys », *Sports Medicine*, vol. 48, n° 1, p. 211-219.

ULRICH R., CLÉRET L., COMSTOCK R. D., KANAYAMA G., SIMON P. & POPE H. G. (2023), « Assessing the prevalence of doping among elite athletes: An analysis of results generated by the single sample count method versus the unrelated question method », *Sports Medicine*, vol. 9, Article 112, <https://doi.org/10.1186/s40798-023-00658-5>.

WADA (2022), « WADA signs historic sponsorship agreement with African broadcaster SuperSport », 20 avril.

WADA (2023), « WADA signs global partnership agreement with Sword, a leading technology transformation company », 14 septembre.

YANG K., DIMEO P. & WINAND M. (2022), « Anti-doping in China: an analysis of the policy implementation processes through stakeholders' perspectives », *Sport Management Review*, vol. 25, n° 2, p. 360-381.

Zouhour BEN HAMADI

Professeur Associée en Finance, EM Normandie Business School/Metis Lab

Helena KARJALAINEN

Professeur Associée en Management Interculturel, EM Normandie Business School/Metis Lab

Identités managériales : le cas des dirigeants de PME tunisiens

Résumé : cette étude vise à approfondir la connaissance des profils des dirigeants de PME dans le contexte tunisien. Une analyse quantitative a été menée sur un échantillon de 116 dirigeants de PME tunisiennes. Le premier résultat est la typologie de trois identités managériales différentes : *les jeunes managers à la culture tunisienne accentuée, les dirigeants à la culture mixte et les doyens à la culture arabe renforcée*. Deuxièmement, ces trois profils se différencient principalement par trois piliers : (1) la génération : l'âge ; (2) l'apprentissage et (3) l'attachement à une culture. Cette étude montre l'importance d'éviter les amalgames entre les différents types de dirigeants tunisiens lors des échanges commerciaux avec les PME tunisiennes.

Mots clés : identité managériale ; PME ; Tunisie ; culture ; génération ; apprentissage.

Managerial Identities: The Case of Tunisian SME Managers

Abstract: This study aims to deepen the knowledge of the profiles of SME managers in the Tunisian context. In this study, a quantitative analysis was conducted on a sample of 116 Tunisian SME managers. The first result is the typology of three different managerial identities: *young managers with an accentuated Tunisian culture, managers with a mixed culture and senior managers with a reinforced Arab culture*. Secondly, these three profiles are mainly differentiated by three pillars: (1) generation: age; (2) education and (3) attachment to a culture. This study shows the importance of avoiding amalgams between the different types of Tunisian managers when trading with Tunisian SMEs.

Key words: managerial identity; SME; Tunisia ; culture; generation; management learning.

Introduction

Dans l'économie mondiale, savoir communiquer pour travailler avec des managers appartenant à des pays et des cultures différentes est une nécessité. Les différents partenaires des entreprises « doivent développer une capacité à distinguer les différences et les similitudes culturelles au-delà des frontières, ainsi que les différences à l'intérieur d'un pays » (Steers et Osland, 2020). Dans le contexte managérial des PME, de nombreux travaux concluent qu'une caractéristique typique des PME est l'extrême diversité des profils managériaux, depuis ceux de Marchesnay (1993). Il est donc difficile d'identifier un idéal type de dirigeant de PME. Notre recherche sur le profil des dirigeants de PME découle aussi de l'importance de l'identification de l'identité managériale (Slay et Smith, 2011 ; Ramarajan, 2014) car le questionnement sur l'identité fait, sans aucun doute, partie des processus organisationnels (Brown et Toyoki, 2013) et la multiplicité des numéros spéciaux sur les identités et la construction identitaire dans les organisations témoigne de ce regain d'intérêt pour les questions identitaires (Brown, 2019 ; 2020). Les organisations ne se contentent pas de fournir des produits et des services, elles produisent aussi, de manière symbolique et matérielle, des personnes, des identités (Cunliffe, 2014).

Les dirigeants de PME tunisiens ont reçu peu d'attention en raison de la difficulté pour les chercheurs en gestion d'accéder à cette population. Aucun travail, à notre connaissance, ne porte sur l'identité managériale en Tunisie. La question de recherche est donc la suivante : comment l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens est-elle composée ? Cette étude permettra une meilleure connaissance des spécificités du manager tunisien qui facilitera les échanges sur le marché français. La France est le premier client de la Tunisie qui se procure 25,6 % des exportations tunisiennes. Elle est aussi son premier fournisseur à raison de 24,1 %¹. Au lieu de rester dans la conception limitée du stéréotype hofstedien du manager tunisien, qui se réduit à un seul profil culturel identique à tous les pays arabes, cette étude met en évidence une typologie de trois profils différents.

Cette étude s'inscrit, par choix quantitatif, dans une ligne de recherche associée à des recherches essentiellement qualitatives. Nous avons voulu tester une autre perspective de travail comme le préconise Brown (2022) qui considère que le champ reste extrêmement ouvert à tous les types d'études sur les identités « *Another view of contemporary identity research is that rather than a single perspective of identity work, there are multiple perspectives that are best considered separately and not in combination* » (p. 1222).

Cette étude révèle trois profils managériaux qui se différencient principalement sur trois piliers : la génération (âge), l'apprentissage du management (formation et expérience) et l'attachement à une culture. Après avoir présenté une revue de la littérature sur les approches théoriques et les concepts liés à cette problématique (1), la méthodologie appliquée (2) et les résultats (3) obtenus sont discutés dans la dernière partie (4).

¹ Rapport d'information du Sénat (consulté le 22/03/2023).

1. Le manager dans la société arabo-musulmane

La culture dans la recherche en gestion est un domaine clé pour aborder la diversité des pratiques de gestion et la nécessité de comprendre les différences culturelles dans le monde des affaires. La littérature ne propose pas de figure standard, uniforme ou fixe du profil arabo-musulman : « Il existe plusieurs figures empiriques qu'il faut chercher à identifier d'une époque à l'autre et d'une région à une autre » (Ben Hamadi, 2013, p. 122). De nombreux travaux récents insistent sur la vision réductrice d'une « culture arabe » ignorant ainsi la richesse de ces nations en supposant la similitude entre les peuples de ces différents pays. Si certains cadres de référence sont effectivement comparables dans le monde arabe, chaque culture reste spécifique (Ait-Chaalal, 2007) : histoires différentes, situations géographiques diverses, influences extérieures diverses, diversité des colonisations, dissemblance socio-économique, etc.

« Au vu de toutes ces différences, il serait illusoire de concevoir que les citoyens de ces différents pays puissent se penser et s'intégrer dans une configuration culturelle unitaire et homogène » (Ait-Chaalal, 2007, p. 57). Le monde arabe recèle en son sein une réelle diversité culturelle. (Mansour et al., 2019 ; Bouderbala et al., 2020).

1.1. La spécificité du manager tunisien

La culture tunisienne est le résultat d'un mélange de civilisations berbère, arabe, africaine, juive, européenne et musulmane. Elle est hétérogène. C'est une culture dont « la diversité est la principale caractéristique » selon un rapport de l'UNESCO (2009, p. 12). Cela se reflète par exemple dans le dialecte utilisé, qui est certes une variante de l'arabe mais qui « comprend de nombreux éléments d'influence euro-méditerranéenne tels que l'italien, le français, l'espagnol et le turc ». En cela, la Tunisie offre une culture composée de valeurs très disparates d'où son originalité et corrélativement son intérêt en tant qu'objet d'étude.

Les auteurs qui se sont intéressés à la culture tunisienne ont repris ou se sont inspirés des dimensions culturelles de Hofstede (1980 ; 2010), et leurs résultats ont parfois évolué au fil des années : une orientation à court terme définie par un attachement au respect des traditions et des obligations sociales à la stabilité individuelle et à la politesse mutuelle (Lassoued, 2008). Ce résultat a été contredit par des recherches plus récentes montrant que la culture tunisienne est à l'opposé de la culture arabe avec une volonté de travailler en considérant des valeurs de travail telles que l'importance de la formation, l'honnêteté et l'adaptabilité au monde de l'entreprise. (Bouderbala et al., 2020). Lassoued (2008) souligne également l'acceptation de la hiérarchie, mais avec dignité. Cette caractéristique tunisienne a également été identifiée par Zghal (1992) et par Magroun et Soyah (2004), qui expliquent que « les Tunisiens acceptent l'idée de hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de distance moyenne, tout en tendant vers la centralisation ». Un résultat retrouvé par Bouderbala et al. (2020) qui s'explique, selon les auteurs, par le fait que la culture tunisienne défend l'idée que les inégalités entre les individus

tendent à se réduire et que les relations sociales font l'objet d'une attention particulière dans la culture tunisienne.

Des recherches antérieures ont décrit les contours de la culture tunisienne comme un collectivisme réduit, une religion qui enseigne aux tunisiens la solidarité, l'affection et l'importance de l'appartenance sociale (Zghal, 1992, Ben Fadhel, 1992), et enfin une sorte d'individualisme émergent créé par la métamorphose vécue par la société tunisienne. Depuis les travaux de Zghal (1992), la culture tunisienne a continué à migrer vers une culture de plus en plus individualiste où les individus sont censés prendre soin principalement d'eux-mêmes sinon de leurs proches. Selon Bouderbala et al. (2020, p. 261), « l'individualisme devient une dimension robuste et importante de la culture nationale qui reflète le traitement différencié des personnes ». Ce résultat est cohérent avec Ben Rejeb et al. (2006) qui expliquent que la culture tunisienne est plus proche de la culture méditerranéenne-latine.

Un équilibre entre masculinité et féminité est repris par les études, avec d'une part un certain intérêt pour la qualité de vie (caractéristique féminine) et d'autre part l'importance perçue de la réussite professionnelle (caractéristique masculine). La masculinité n'est pas aussi prononcée que dans la culture arabe (Ben Rejeb et al., 2006 ; Bouderbala et al., 2020).

Certains auteurs notent que la plupart des managers tunisiens acceptent le risque (Ben Fadhel, 1992) et tolèrent l'existence de la logique floue (Zghal, 1992). D'autres suggèrent que les managers tunisiens souhaitent contrôler l'incertitude (Langar, 1998) et éviter le risque (Magroun et Soayah, 2004 ; Bouderbala et al., 2020). La culture tunisienne ressemble à la culture arabe à cet égard, avec des codes et des croyances rigides et un rejet des comportements et des idées non conventionnels.

Tous ces résultats qui se recoupent et se contredisent nous permettent de faire deux observations principales : il n'est pas anodin de considérer la Tunisie comme « The appearing anomaly in the Middle East »¹. L'exception tunisienne a souvent été remarquée dans la politique, l'économie, et la société. Par conséquent, la Tunisie est aussi un espace culturel unique et ne peut en aucun cas servir de modèle pour le monde arabe (Masri, 2017) : la culture tunisienne ne peut être assimilée à d'autres.

Les valeurs culturelles évoluent et la Tunisie, dont les bouleversements politiques, économiques et sociaux se succèdent, est un terrain d'étude riche et propice aux études qui ne s'arrêtent pas à la dimension culturelle du dirigeant tunisien mais élargissent le spectre à son identité managériale. A notre connaissance, aucun travail n'a été réalisé sur l'identité managériale du dirigeant de PME tunisien : c'est l'objet de la présente étude.

1.2. Identité managériale

Le questionnement identitaire fait partie des processus organisationnels (Brown et Toyoki, 2013) et la multiplicité des numéros spéciaux sur les identités et la construction identitaire dans les organisations témoigne de ce regain d'intérêt pour les questions identitaires (Brown, 2020 ;

¹ Le titre de l'article du "Washington Post" après les élections tunisiennes de 2014.

Corlett et al., 2017). L'identité est en effet un concept qui permet des recherches interdisciplinaires et multi-niveaux.

L'environnement organisationnel est un environnement privilégié pour comprendre le concept d'identité (Dutton et al., 2010) et l'identité managériale est un exemple d'identité organisationnelle. La première caractéristique de l'identité managériale est sa fragmentation. Elle est en constante évolution (Bresnen et al., 2018 ; Andersson, 2010 ; Brown, 2015). « Les managers créent, maintiennent et suggèrent continuellement leurs identités managériales, ils dépendent également des relations humaines dans et autour de leur entreprise ainsi que de l'environnement de travail et de l'évolution des exigences. Ils sont en mouvement constant, ils changent, bien que ces changements ne soient pas toujours synchronisés en termes de vitesse ou de direction » (Andersson, 2010, p. 169).

Traditionnellement, l'identité répond à la question « Qui suis-je ? » (Ibarra, 1999), mais aussi à la question « Comment et de qui suis-je différent/similaire ? » (Czarniawska, 2008, p. 51). Selon la théorie de l'identité, il n'y a pas d'identité unique. Les individus tirent leur identité des rôles et des positions qu'ils occupent (Ashforth et al., 2008). Selon cette théorie, les individus sont attachés à leur religion, leur nationalité, leur ethnie, leur culture, leur université, leur entreprise. Ce sont des attributs qui façonnent leur identité. Ce travail s'associe à la théorie de l'identité, en partant du principe que plusieurs identités peuvent co-exister et que tous les attributs identifiés pourraient impacter cette construction.

1.3. Construction/déconstruction de l'identité managériale

Pour donner un sens à une complexité souvent apparemment déconcertante (Brown, 2019), Gabriel et al. (2010) préconisent d'établir des typologies d'identités propres à chaque contexte. Selon Halbwachs (1994) c'est dans une mémoire partagée que se définit un groupe en tant que tel ; par conséquent, il existe « une identité dominante aux membres d'un collectif » (Halbwachs, 1994, p. 124). Le retour vers la littérature sur les typologies des managers, depuis celle pionnière de Smith (1967), met en évidence un nombre important de recherches portant sur le dirigeant. Certains travaux mettent en avant des profils analogues tels que les managers aventuriers (Marchesnay, 2008 ; Billard et al., 2003), les managers innovateurs (Miles et Snow, 1978 ; Fayolle, 2001), les carriéristes (Jaouen, 2008 ; Julien et Marchesnay, 1996). Ces premiers travaux typologiques se sont construits autour de caractéristiques personnelles des managers. La construction des identités managériales avait longtemps négligé l'importance de l'ethnicité, du genre, de la culture et du contexte socio-politico-historique en tant que composantes constitutives importantes des éléments externes qui façonnent l'identité managériale (Tajfel, 1978). Cet état des lieux a beaucoup évolué les vingt dernières années avec des études qui construisent les identités à partir de divers attributs tels que le travail, le genre, l'ethnie, la nationalité, les rôles de groupe ou les valeurs individuelles (Ramarajan, 2014). Ainsi, Boers et Boers (2018) et Pfiffner (2019), respectivement dans les contextes chinois et suisse, ont montré comment les facteurs culturels influencent la construction de l'identité managériale ; Carrim et Nkomo (2016) ainsi que Essers et Benschop, 2009 ont, à leur tour, montré comment

l'identité managériale est influencée par le genre et l'ethnie pour des femmes managers indiennes en Afrique du Sud et les femmes d'affaires turques et marocaines aux Pays-Bas.

Au-delà de ces attributs, d'autres travaux ont mis en évidence le processus d'apprentissage au cœur des identités managériales (Beech et al, 2021 ; Illeris, 2014 ; Andersson, 2010). L'apprentissage (tel un couplage entre formation et expérience professionnelle) est un processus de régulation qui garantit que les individus savent qui ils doivent être et comment ils doivent agir (Coupland et al., 2019). On peut en effet supposer, à l'instar des théoriciens néo-institutionnels, que les pratiques des managers formés au management sont les fruits des comportements isomorphes (DiMaggio et Powell 1983 ; Meyer et Rowan 1977). Les systèmes d'éducation formelle partagés dans les universités ou les écoles de commerce produiraient « des individus quasi-interchangeables qui réagissent de manière similaire quels que soient le contexte et la situation » (Bournois et al., 2007). Les « règles » et « codes » acquis au cours de leur formation au management expliqueraient donc leur tendance à adopter les mêmes pratiques. Le développement des compétences (Reyes, 2016) et l'enseignement du management ont un rôle à jouer dans la possibilité du manager d'être lui-même (Grey, 2002 ; Simpson et al., 2009). Notons que la formation du dirigeant a souvent été étudiée comme un attribut du dirigeant tunisien sans que cela fasse partie de la construction d'une identité managériale. (Bonache et al, 2015 ; Ben Hamadi et Chapellier, 2012).

Un autre attribut est aussi mis en évidence dans des travaux plus récents sur l'identité managériale, à savoir l'âge (Dhar, 2021) avec des dirigeants plus âgés qui revendiquent des visions très différentes des plus jeunes considérant ainsi l'âge/l'appartenance à une génération comme un marqueur de transition et un des aspects des changements des identités (Chow et al., 2017 ; Boyatzis et Dhar, 2019 ; Dhar, 2021).

Tous ces questionnements sur l'identité managériale restent identiques si on se focalise sur celle des dirigeants de PME, pour lesquels la prise en compte de l'identité est fondamentale pour le développement personnel et commercial de l'entreprise (Anderson et Gold, 2009). Essers et Benschop (2009) insistent aussi sur l'importance de la compréhension de l'identité dans les contextes où les questions d'identité sont largement sous exposées (p. 49) ; une préconisation reprise par Coupland et Brown (2012) et Brown (2019) qui considèrent que les processus organisationnels ne peuvent être compris si l'identité n'est pas comprise au préalable.

Selon Kiefhaber et al. (2020), les études portant explicitement sur le rôle des identités des propriétaires-dirigeants dans un contexte d'entreprise ou de PME sont rares. Pour les propriétaires-dirigeants de PME, il n'existe pas de point de référence clair pour la formation de leur identité, de sorte que le récit public de l'entrepreneur devient l'option par défaut. Down (2006) illustre l'omniprésence et l'attrait du discours entrepreneurial. Pour certains dirigeants, il s'agit du seul récit d'identité professionnelle qui résonne en eux (personne innovante, prête à prendre des risques, créative avec une vision de l'avenir). C'est pourquoi de nombreux dirigeants de PME peuvent se sentir inadéquats, ce qui a des effets négatifs sur leur confiance (Kiefhaber et al., 2020).

Dans cette étude, notre objet principal est la construction d'une typologie des dirigeants de PME tunisiens qui permet la construction de son ou de ses identités. Le contexte est sous exploitée et souvent stéréotypé. Pour différencier nous intégrons des caractéristiques de genre, d'ethnie, de formation, d'âge ainsi que des caractéristiques culturelles pour répondre aux préconisations des

chercheurs sur l'identité managériale. En partant de la théorie de l'identité, notre objet est de reconnaître les identités managériales des dirigeants de PME tunisiens en se basant sur les différents attributs présentés dans la littérature.

2. Cadre méthodologique

Dans cette partie, nous expliquons notre choix de l'approche quantitative (2.1.), nous décrivons la méthode de recueil des données et les caractéristiques de l'échantillon, les variables et leur opérationnalisation, ainsi que la méthode d'analyse des données (2.2.).

2.1. L'approche quantitative : un choix raisonné d'exploration

Cette étude est exploratoire et permet de s'interroger sur un sujet partiellement ou totalement inconnu : l'identité des dirigeants tunisiens. L'objectif de cette exploration est d'ouvrir la voie à un futur travail qualitatif qui complète le présent. Il nous semble nécessaire de commencer cette quête de l'identité des dirigeants tunisiens par une exploration des données quantitatives.

La littérature sur l'identité managériale est presque entièrement qualitative : la construction des identités émane du discours verbal des interviewés ou de leurs récits écrits comme dans le travail de McKenna (2010). Dans cette étude, nous avons choisi d'utiliser l'approche quantitative pour plusieurs raisons : (a) le questionnaire, couvrant les différents aspects identifiés dans la littérature, nous a permis de collecter des informations sur 116 managers, ce qui permet une meilleure généralisation de nos résultats d'une part et une plus grande connaissance d'un domaine aussi méconnu d'autre part ; (b) la difficulté d'accéder au terrain et de rencontrer et d'interviewer des managers tunisiens. La culture de la recherche en Tunisie est quasi inexistante et les entreprises sont peu enclines à ce type d'exercice. Cette particularité du contexte a conduit à utiliser un questionnaire plutôt qu'un guide d'entretien comme moyen de collecte des données afin de faciliter l'acceptation positive de notre demande. Ce premier contact est essentiel pour faire connaissance et établir une relation de confiance, rendant envisageable un futur retour sur le terrain.

Ainsi, et pour ces raisons, notre présente étude est basée sur la méthode quantitative adoptant une méthode classique mais inhabituelle pour ce domaine de recherche. Nous respectons, comme le préconisent Richardson et al. (2021), cette solution méthodologique, avec une mise en œuvre soignée démontrant la fiabilité et la rigueur des résultats.

2.2. La méthode de collecte des données

L'enquête s'est déroulée en deux temps courant de l'année 2011. Nous avons profité de la période post-révolution durant laquelle, les dirigeants tunisiens traditionnellement hermétiques au monde de la recherche étaient plus enclins à ouvrir leurs portes aux chercheurs. La culture du secret (Hibou, 2011) étant une des caractéristiques de la société tunisienne.

D'abord, une enquête préliminaire a été réalisée avec l'administration en face à face de la première version du questionnaire issu de la littérature. Ce pré-test, réalisé auprès de 25

dirigeants de PME, a permis de tester la forme des questions et leur ordre, de revoir le vocabulaire standard et de vérifier la compréhension des répondants et la pertinence des modalités de réponses proposées. L'administration de la version finale du questionnaire a eu lieu quelques semaines plus tard. La population ciblée était composée de 445 PME industrielles. Le questionnaire a été dûment complété par 116 dirigeants. Compte tenu des contraintes liées au mode de collecte des données en face à face, l'étude a été réalisée sur une surface géographique couvrant trois gouvernorats (Sousse, Monastir et Mahdia) dans les régions les plus industrialisées de Tunisie.

Dimensions socio-professionnelles		
Genre	Variable dichotomique	Homme/Femme
Ethnicité	Variable multinomiale	Musulmans/Juifs/Autres ¹
Âge du dirigeant	Variable multinomiale	Valeur entre 1 et 5 selon la tranche d'âge du gestionnaire : moins de 35 ans ; 36 à 45 ans ; 46 à 55 ans ; 56 à 65 ans ; plus de 65 ans.
Niveau de formation du dirigeant	Variable multinomiale	Valeur entre 1 et 6, du manager autodidacte au manager certifié de niveau minimum bac + 5 (BAC+5)
Type de formation du dirigeant	Variable multinomiale	Gestion/Comptabilité Autre discipline/Aucune
Expérience	Variable multinomiale	Expérience de moins de 5 ans Expérience entre 5 et 10 ans Expérience de plus de 10 ans
Dimensions culturelles selon Hofstede (1980; 2001)		
Collectivisme/Individualisme	Variable multinomiale	Chaque dimension est mesurée par 3 à 6 éléments 5 points sur l'échelle de Likert
Masculinité/féminité		
L'aversion au risque		
Distance hiérarchique		
Orientation à court ou à long terme		

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables

2.2.1. L'observation des caractéristiques du terrain

Par PME, nous entendons toute entreprise juridiquement indépendante dont l'effectif est compris entre 10 et 300 salariés (selon la définition officielle de la PME donnée en 2006 par le Conseil Tunisien du Marché Financier). Dans la définition classique, les critères retenus concernent le nombre de salariés d'une part et l'indépendance capitalistique de l'entreprise d'autre part.

¹ La société tunisienne est majoritairement musulmane et sunnite. La population juive représente 0,5 % de la population et se trouve principalement dans le Grand Tunis et sur l'île de Djerba.

	N	%
<i>Genre</i>	116	100%
<i>Homme</i>	111	96%
<i>Femme</i>	5	4%
<i>L'ethnie : Musulmans</i>	116	100%
<i>L'âge</i>	116	100%
<i>Moins de 35 ans</i>	13	11,2%
<i>Entre 36 et 45 ans</i>	38	32,8%
<i>Entre 46 et 55 ans</i>	38	32,8%
<i>Entre 56 et 65 ans</i>	21	18,1%
<i>Plus de 65 ans</i>	6	5,2%
<i>Niveau d'éducation</i>	116	100%
<i>Autodidacte</i>	11	9,5%
<i>Sous le baccalauréat (BAC)</i>	22	19%
<i>BAC</i>	11	9,5%
<i>BAC + 2</i>	10	8,6%
<i>BAC + 4</i>	44	37,9%
<i>Alcoolémie +5 et plus</i>	18	15,5%
<i>Type d'enseignement</i>	116	100%
<i>Gestion</i>	42	36,2%
<i>Non cadres ou aucun</i>	74	63,8%
<i>Expérience</i>	116	100%
<i>Expérience de moins de 5 ans</i>	10	8,6%
<i>Expérience entre 5 et 10 ans</i>	23	19,8%
<i>Expérience de plus de 10 ans</i>	83	71,6%

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon de 116 gestionnaires

2.2.2. La méthode d'analyse des données

Les statistiques ont permis de construire une typologie des 116 dirigeants de PME interrogés afin de pouvoir identifier leurs profils. Nous avons procédé en deux étapes.

Dans un premier temps, une analyse en composantes principales (ACP) basée sur les huit variables caractérisant les gestionnaires a été réalisée. Ce traitement a permis de conserver pour l'analyse typologique les seules variables ayant une représentation acceptable.

Dans un deuxième temps, une analyse typologique a été réalisée afin de faire émerger différents profils : C'est une classification ascendante non hiérarchique qui a été réalisée à l'aide de la méthode des k-moyennes. Cette méthode vise à former "K" groupes avec "N" individus de départ. Le partage de l'échantillon basé sur l'appartenance aux différents groupes identifiés par cette méthode a permis d'identifier trois profils différents.

3. Résultats

L'objectif principal de l'étude est d'explorer l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens. Après avoir saisi les variables dans SPSS, nous avons commencé par exécuter une ACP (Analyse Factorielle de correspondance). L'exécution de l'ACP permet aussi de vérifier la qualité des variables choisies. A l'aide du test de Bartlett et de l'indice KMO, la qualité du modèle est validée.

Mesure de précision Kaiser-Meyer-Olkin		0.724
Test de sphéricité du chi-deux de Bartlett	Chi deux approximatif	213.321
	Ddl	47
	Signification de Bartlett	0.000

Tableau 3 : Résultats des deux tests de qualité de l'ACP

Le tableau suivant est un récapitulatif de la qualité de représentation des variables du modèle, l'extraction dépassant les 0,5 signifie la « bonne qualité » en ce qui concerne la construction des profils.

Variables	Initiale	Extraction
Ethnicité	1,000	0,000
Genre	1,000	0,034
Âge	1,000	0,528
Expérience	1,000	0,620
Niveau de formation	1,000	0,740
Type de formation	1,000	0,710
Individualisme/collectivisme	1,000	0,620
L'aversion au risque	1,000	0,744
Masculinité/féminité	1,000	0,619
Distance de puissance	1,000	0,679
Orientation CT/LT	1,000	0,754

Tableau 4 : Qualité de la représentation

Toutes les variables dont le score d'extraction est supérieur à 0,5 sont conservées pour la construction de la typologie. Seules deux variables sont écartées : l'ethnie et le sexe. Tous les managers qui ont répondu sont musulmans. De plus, 96 % des répondants sont des hommes.

Dans la mesure où l'analyse typologique reste une technique « heuristique », elle peut conduire à des regroupements qui n'ont pas de signification particulière, même lorsque les critères de validation statistique sont remplis. Pour se rassurer sur la fiabilité de la typologie, on a introduit la méthode de « l'analyse discriminante », qui n'est autre qu'une technique visant à décrire et à expliquer l'appartenance d'un ensemble d'observations (individus) à des groupes prédéfinis en fonction d'une série de variables. Cette analyse discriminante a donné lieu à son tour à trois groupes de leaders, correspondant au nombre généré par la méthode du nuage dynamique.

Parmi les 116 dirigeants de PME interrogés, les trois sous-échantillons contenaient respectivement 51, 44 et 21 dirigeants. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de chaque profil.

	Profil 1 51 propriétaire-PME	Profil 2 44 propriétaire-PME	Profil 3 21 propriétaire-PME
Expérience	5-10 ans	10-20 ans	+20 ans
L'âge	35-45 ans	45-65 ans	55-plus de 65 ans
Niveau d'éducation	BAC+4 et plus	BAC+2 et plus	BAC ou Brevet
Type d'éducation	<i>Dans la gestion de la science</i>	<i>Variable</i>	<i>Non-managérial</i>
Individualisme/collectivisme	Individualiste	Collectiviste	Collectiviste
Masculinité/féminité	Masculinité	Féminité	Masculinité
Hiérarchique distance	Grande distance hiérarchique	Distance hiérarchique réduite	Grande distance hiérarchique
L'aversion au risque	Forte aversion au risque	Forte aversion au risque	Faible aversion au risque
Orientation à court/long terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme

Tableau 5 : Présentation des trois profils de gestionnaires

Profil 1 : « Jeunes managers à la tunisianité accentuée » : ce groupe contient le plus grand nombre de managers (51, soit près de 44 % de l'échantillon total). Plus de la moitié d'entre eux avaient un niveau d'études supérieur ($\geq$ BAC+4) et une grande majorité était titulaire d'un diplôme en gestion. Ces managers étaient pour la plupart âgés de 35 à 45 ans et avaient en moyenne 5 à 10 ans d'expérience.

Culturellement, ces jeunes managers : adhèrent à l'idée que chacun ne doit s'occuper que de lui-même et/ou de sa famille proche : ce sont des individualistes ; accordent une grande importance à la rémunération et à la reconnaissance : ils ont l'esprit masculin ; ils acceptent l'inégalité entre les individus : ils acceptent une grande distance hiérarchique ; et sont motivés par la sécurité et souhaitent contrôler l'incertitude : ils présentent une forte aversion au risque. Ce profil est celui qui se recoupe avec le profil culturel tunisien tel qu'il est présenté dans la littérature.

Profil 2 : Les "dirigeants de culture mixte" : ce groupe comprend 44 cadres (38 % de l'échantillon). La majorité des cadres de ce groupe ont entre 45 et 65 ans, avec un niveau d'éducation ne dépassant pas BAC+2. Le type de formation (gestionnaire ou non gestionnaire) est variable. Ils ont plus de 10 ans d'expérience en tant que dirigeants de PME.

Sur le plan culturel, les « managers de culture mixte » : adhèrent à l'esprit de groupe et considèrent que pour réussir dans la vie, ils doivent penser « nous » et non « moi » : ce sont des collectivistes ; accordent plus d'importance à la qualité de vie et aux relations personnelles qu'à la rémunération ou à la reconnaissance : ils sont « féminins » ; ne reconnaissent pas l'inégalité

entre les individus : ils ont une faible distance hiérarchique ; et sont motivés par la sécurité et souhaitent contrôler l'incertitude : ils présentent une forte aversion au risque.

Profil 3 : Les « doyens à la culture arabe renforcée ».

Ce groupe contient un plus petit nombre de managers (21, soit 18 % de l'échantillon). Il se compose principalement de managers âgés de plus de 55 ans, avec un niveau d'éducation plus bas et une formation de type non-managérial. Leur expérience moyenne dans cette fonction est de plus de 20 ans.

Culturellement, les « doyens à la culture arabe renforcée » sont ceux qui sont les plus proches des dimensions attribuées au monde arabe par Hofstede.

Ces managers : accordent une grande importance à leur famille, à leur groupe ou à leur clan : ce sont des collectivistes ; accordent plus d'importance à la qualité de vie et aux relations personnelles qu'à la rémunération ou à la reconnaissance : ils sont « féminins » (c'est le seul trait culturel qui les différencie du profil culturel arabe établi par Hofstede) ; acceptent l'inégalité entre les individus : ils ont une grande distance hiérarchique ; et sont motivés par la réussite et, pour y parvenir, sont prêts à prendre des risques et à accepter une certaine ambiguïté : ils présentent une faible aversion au risque.

Ce profil est inattendu puisqu'il s'approche de la culture arabe au sens de Hofstede.

Nos résultats montrent donc que les dirigeants de PME tunisiennes n'ont pas une identité culturelle homogène. Dans le tableau suivant, nous nous sommes focalisés sur, uniquement, les dimensions culturelles, en reprenant nos trois profils auxquels nous avons rajouté les profils culturels tunisien (issu de la littérature) et arabe (au sens de Hofstede). Nos deux principales conclusions sont les suivantes : les jeunes à la tunisianité accentuée correspondent parfaitement au profil culturel tunisien et les doyens à la culture arabe renforcée correspondent parfaitement au profil culturel arabe.

	<i>Jeunes managers à la tunisianité accentuée</i>	<i>Dirigeants à culture mixte</i>	<i>Doyens à la culture arabe renforcée</i>	<i>Profil culturel tunisien</i>	<i>Profil culturel arabe</i>
<i>Individualisme/collectivisme</i>	Individualiste	Collectiviste	Collectiviste	Individualiste	Collectiviste
<i>Masculinité/féminité</i>	Masculinité	Féminité	Masculinité	Masculinité (atténuée)	Masculinité
<i>Hiérarchique distance</i>	Grande distance hiérarchique	Distance hiérarchique réduite	Grande distance hiérarchique	Grande distance hiérarchique	Grande distance hiérarchique
<i>L'aversion au risque</i>	Forte aversion au risque	Forte aversion au risque	Faible aversion au risque	Faible aversion au risque	Forte aversion au risque (atténué)
<i>Court/long TO</i>	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme

Tableau 6 : Comparaison avec les profils culturels tunisien et arabe tirés de la littérature

4. Discussion

La simplification permise par la typologie permet à son tour de donner du sens à une complexité « souvent apparemment déconcertante » (Brown, 2019, p. 11). Dès lors, les résultats de la typologie au cœur de notre recherche donnent lieu à trois profils qui se différencient principalement sur trois piliers : la génération (l'âge), l'apprentissage de la gestion (l'éducation et l'expérience) et l'attachement à une culture. Les profils donnés par la typologie et le lien fait avec les dimensions culturelles associées au monde arabe et à la Tunisie nous ont conduit à une nécessaire lecture en sociologie et en histoire moderne de la Tunisie. Nous reprenons le concept de Halbwachs (1994), qui stipule que la mémoire partagée définit un groupe, ce qui permet d'attribuer « une identité dominante au membre d'un collectif » (Halbwachs, 1994, p. 124). Nous associons, par conséquent, chacun des profils de la typologie à l'identité dont il est le plus proche.

Les « doyens à la culture arabe renforcée » correspondent au profil attaché à la culture arabe. La culture arabe est ancrée dans la société tunisienne ; « il serait insensé de nier la centralité de l'arabité dans la personnalité tunisienne » (Bessis, 2014, p. 32). Ce profil appartient à la même génération (plus de 55 ans), une génération dont la jeunesse a accompagné le nationalisme arabe¹ à son apogée dans sa lutte anticoloniale et dans la fierté des puissances politiques, culturelles et économiques telles que l'Irak, l'Égypte et la Syrie. C'est aussi une génération qui s'identifie au monde arabe, rejetant tout lien avec les anciens colonialistes dont l'impact était encore fort. L'appartenance à la culture arabe a forgé l'identité managériale de ce profil.

Les jeunes managers à la tunisianité accentuée est le profil qui s'identifie le plus à la culture tunisienne telle qu'elle est présentée dans les ouvrages de Zghal (1992) à Bouderbala (2020). Cette culture tunisienne s'est forgée au fil des décennies et combine aujourd'hui des dimensions arabes (masculinité, longue distance hiérarchique, orientation TC) avec des dimensions plus occidentales (individualité, équilibre masculinité/féminité). Les Jeunes managers à la tunisianité accentuée correspondent à la génération qui a grandi dans la culture tunisienne établie aujourd'hui. En plus d'appartenir à cette culture et à cette génération (principalement entre 30 et 45 ans), il convient de noter que ce profil comprend également des dirigeants de PME qui ont suivi des études universitaires en sciences de gestion.

Par conséquent, la reprise de l'analyse de DiMaggio et Powell (1983) est adéquate dans ce cas de figure : la formation a une incidence sur les comportements des managers au sein des organisations, qui consiste à rendre un individu conforme au système, lui apprendre à penser selon certains axes et à prendre en considération certains critères qui sont les objectifs sous-

¹ « Ce que l'on appelle le nationalisme arabe, dont l'âge d'or est à situer dans les années 1960 ... s'étend de Tanger à Damas et Bagdad ... émane du sentiment de faire partie du "même monde", de la possibilité de se comprendre, de partager les mêmes références culturelles ... il a une origine culturelle née des luttes au sein des provinces arabes de l'Empire ottoman pour définir une "arabité" et en faire une arme d'émancipation, prenant par la suite une tonalité plus politique ... Après la Seconde Guerre mondiale, le nationalisme arabe est apparu comme un projet politique concret, incarné par des partis et des leaders politiques... Mais c'est lorsqu'il a pris la forme du nassérisme (le leader égyptien Jamal Abdelnasser) que le nationalisme arabe s'est incarné de la manière la plus immédiate... et a coïncidé avec un mouvement culturel et artistique » (voir Dakhli, 2009, p. 13-14).

jacents de l'enseignement des aspects techniques et généraux de la gestion. Shelton (1997) conclut également que « les managers ne sont pas nés, ils sont faits ». La formation managériale fonctionne donc comme une boîte noire dont on connaît précisément les flux d'entrée et de sortie car ils permettent de créer un ensemble de normes comportementales à intérioriser par chaque individu à sa manière. Ainsi, la formation est l'un des principaux facteurs de construction de l'identité des dirigeants de PME en Tunisie. Ceci est confirmé par de nombreux chercheurs tunisiens qui expliquent comment la formation managériale a un impact sur la conception de la gestion dans les PME (Bonache et al., 2015 ; Ben Hamadi et Chapellier, 2012).

Les dirigeants à culture mixte est le profil intermédiaire qui se dissocie des deux profils extrêmes. Ils se situent au centre et peuvent être considérés comme les plus « hybrides », mélangeant les mêmes caractéristiques mais à un niveau plus variable. En ce sens, leur profil est moins prononcé car les identités multiples (arabe, tunisienne et managériale) sont moins saillantes.

Les dirigeants des trois profils identifiés présentent des différences importantes sur leurs dimensions de Hofstede, sur leur apprentissage (formation/expérience) et sur leur appartenance à une génération. Enfin, il n'y a pas une mais des identités managériales des dirigeants de PME : il existe une articulation entre les différents attributs (culture arabe, culture tunisienne, apprentissage, âge) pour construire l'identité managériale.

Chaque profil se forge sous l'influence plus forte de l'un de ses attributs. Ainsi, **les jeunes managers à la tunisianité accentuée** ont construit une identité managériale influencée par leur culture tunisienne ainsi qu'un conformisme managérial. Les **doyens à la culture arabe renforcée** ont construit leur identité managériale à partir de leur culture arabe et enfin, les **dirigeants à culture mixte** présentent une identité managériale hybride.

L'existence même de trois profils différents éloigne toute tentative de stéréotyper le dirigeant tunisien en le réduisant à sa culture arabe (les résultats d'Hofstede). Il n'y a pas « un » mais « des » dirigeants de PME tunisiens. Au-delà des caractéristiques culturelles hofstediennes qui lui sont attribuées auparavant (depuis Zghal (1992) jusqu'à Bouderbala et al. (2020)), la construction de l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens, objet de cette étude, a permis de faire la différence entre les valeurs issues de la culture arabe des doyens et les valeurs issues de la culture tunisienne actuelle des jeunes qui, n'ont pas grandi dans la même époque et n'ont, par conséquent, aucune influence d'un arabisme culturel.

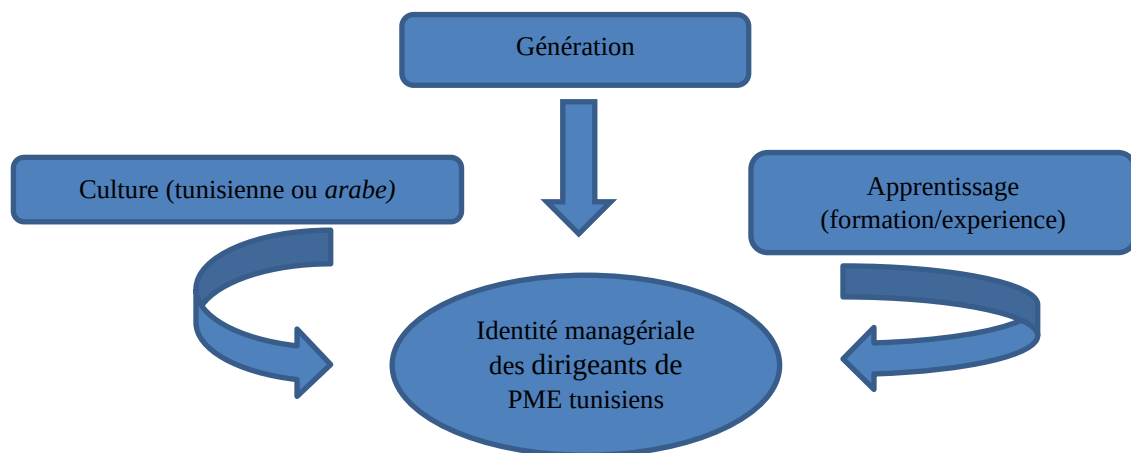


Figure 1 : Trois attributs contribuant à l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens

A partir de cette figure qui reprend les attributs qui construisent l'identité managériale des dirigeants de PME tunisien, nous pouvons reprendre ces trois points :

- L'apprentissage managérial comprend la prééminence d'un phénomène de mimétisme dans les sciences de gestion lié à la formation des managers (Kidger, 2002). Plusieurs recherches ont mis en évidence le processus d'apprentissage au cœur des identités managériales (Beech et al., 2021 ; Illeris, 2014 ; Andersson, 2010). Notre étude révèle que les dirigeants de PME ayant des niveaux d'éducation différents sont associés à des profils différents. Une lecture néo-institutionnelle de ce résultat apporte un éclairage intéressant. On peut supposer, comme le font Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) que les codes acquis au cours de leur formation en gestion pourraient expliquer leurs pratiques et comportements isomorphes, analysés dans ce cas comme un isomorphisme normatif (Meyer et Rowan 1977).
- La génération souligne les différences dans les comportements des managers à différents âges. De nombreux auteurs mettent en exergue l'importance de la prise en compte des aspects générationnels dans la recherche en management (Gerhart, 2008). L'âge façonne cette identité managériale (Chow et al, 2017 ; Boyatzis et Dhar, 2022 ; Dhar, 2021).
- Les managers reflètent les caractéristiques du lieu et de l'époque de leur évolution. La culture et les traditions d'un pays façonnent donc les comportements des managers, qui les assimilent et les adoptent. Essers et Benschop (2009) soulignent que l'identité culturelle ainsi que le genre, l'ethnicité et la religion sont des influences permanentes et indéniablement puissantes, même si cet attachement est de plus en plus « glissant, surnois et itinérant ».

Conclusion

Afin de mieux comprendre l'identité managériale des dirigeants de PME, peu visible dans la littérature identitaire (Kieffer et al., 2020), cet article s'appuie sur une étude exploratoire réalisée via un questionnaire rempli par 116 dirigeants tunisiens. Les résultats ont permis de construire une typologie qui met en évidence trois profils distincts : les jeunes managers à la tunisianité accentuée, les dirigeants à la culture mixte et les doyens à la culture arabe renforcée. La lecture exploratoire des identités des dirigeants de PME tunisiens permet de mieux comprendre que l'identité managériale est le résultat d'un ensemble de valeurs hétérogènes (culturelles, générationnelles et managériales) dont la saillance diffère d'un profil à l'autre pour diverses raisons. Ce cadre montre la conception limitée du modèle de Hofstede du dirigeant tunisien qui se réduit à un seul profil : la culture arabe.

Cette étude contribue à la discussion sur l'identité managériale en tant que mélange d'identités multiples (générationnelle : âge), managériale (formation et expérience) et culturelle en montrant comment ces différentes identités sont saillantes d'un profil à l'autre.

Ce résultat corrobore ce que Kreiner et al. (2006, p. 1318) soulignent dans leur étude : l'identité individuelle comprend de multiples aspects ; ces aspects varient en termes d'accessibilité et de saillance en fonction de la situation, et certains aspects sont plus centraux et stables, tandis que d'autres sont sujets à une interprétation et un changement continu. En Tunisie, cette recherche renforce donc les travaux de Zghal (1992), Ben Fadhel (1992), Lassoued (2008) et Bouderbala et al. (2020) sur la culture tunisienne, et contribue à la connaissance managériale et culturelle du dirigeant de PME tunisien, une population jusqu'ici peu étudiée en raison de la difficulté d'accès des chercheurs en sciences de gestion au terrain.

Toutefois, cette recherche n'est pas exempte de limitations qui pourraient être prises en compte dans le cadre de recherches futures. La principale limite concerne le nombre d'entreprises observées. Réaliser une enquête en face à face sur un échantillon de 116 observations directes est une tâche importante pour le chercheur, mais le statisticien la trouverait limitée. Les dirigeants de PME ont des profils variés liés aux mouvements de la société et ce qui est cohérent aujourd'hui pourrait ne plus l'être la prochaine décennie. La culture comme l'a définie Hofstede (2010), est une pelure d'oignon avec des couches qui se superposent ; elle est lente à construire et aussi à déconstruire ou encore à reconstruire. Cette étude est une « photographie instantanée » des dirigeants tunisiens à partir de la révolution de 2011. Une date loin d'être anodine à partir de laquelle la Tunisie a connu des changements politiques qui se succèdent et la société est tout aussi secouée. Ces soubresauts qui agitent le pays ne peuvent qu'impacter dans un moyen terme son ou ses identités. Nous avons profité d'une cassure dans le quotidien des Tunisiens pour questionner les dirigeants des PME sur leur(s) identités managériales. La future recherche pourra avec un renouvellement générationnel dans la prochaine décennie repartir sur le terrain pour apprécier les potentielles évolutions de l'identité managériale en Tunisie. Par ailleurs, pour compléter notre compréhension de l'identité des dirigeants de PME, la présente étude pourrait être complétée par un travail qualitatif ciblant spécifiquement les femmes dirigeantes de PME ainsi que d'autres groupes ethniques présents dans la société.

Bibliographie

AIT-CHAALAL A. (2007), « Langue(S) Arabe(S), Monde(S) Arabe(S), Arabité, Arabisme : Éléments de Réflexion et d'évaluation de Dynamiques Complexes », *Revue Internationale De Politique Comparée*, Vol. 14, n° 1, p. 51-68.

ANDERSSON H. E. (2010), "What activates an identity? The case of Norden", *International Relations*, Vol. 24, n° 1, p. 46-64.

ANDERSON L. & GOLD J. (2009), "Conversations outside the comfort zone: identity formation in SME manager action learning", *Action Learning: research and practice*, Vol. 6, n° 3, p. 229-242.

ASFORTH B. E., HARRISON S. H. et CORLEY K. G. (2008), "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions", *Journal of management*, Vol. 34, n° 3, p. 325-374.

BEECH N., BROWN A. D., COUPLAND C. et CUTCHER L. (2021), "Learning from difference and similarity: Identities and relational reflexive learning". *Management Learning*, Vol. 52, n° 4, p. 393-403.

BEN FADHEL A. (1992), « Dynamique Séquentielle : Culture-Gestion. Fondements Théoriques et Analyse Empirique du Cas Tunisien », Thèse, Université de Nice.

BEN HAMADI Z. (2013), « Complexification Des Systèmes Budgétaires Et Profils Des Dirigeants : Cas Des PME Tunisiennes », Thèse, Université de Montpellier.

BEN HAMADI Z., CHAPPELLIER P. et DUPUY Y. (2019), « La complexification des systèmes budgétaires comme signe d'universalisme des systèmes de contrôle ? Le cas des PME tunisiennes », *Revue internationale PME*, Vol. 32, n° 2, p. 113-149.

BEN REJEB W., ABDELLATIF C., SBAIS Y. et DABBABI Y. (2006), « Le management tunisien : Orientation arabe ou méditerranéenne ? Étude des fondements culturels du management en Tunisie, à travers le projet Globe », *Sociétal*, Vol. 54, p. 36-44.

BESSIS S. (2014), *La double impasse : l'universel à l'épreuve des fondamentalismes religieux et marchand*, La Découverte, Paris.

BILLARD L., BOISSIN J.-P., & DESCHAMPS B. (2003), « Profil de dirigeant et représentation des mécanismes de gouvernement d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 204, p. 35-47.

BOERS Q. et BOERS B. (2018), "The Construction of a Professional Identity of a Female Entrepreneur". In Ratten, V., Braga, V. and Marques, C.S. *Knowledge, Learning and Innovation Research Insights on Cross-Sector Collaborations*. Springer International Publishing AG, p. 113-123.

- BONACHE A., CHAPPELLIER P., BEN HAMADI Z., MOHAMMED A. (2015). « Les déterminants de la complexité des systèmes d'information comptables des dirigeants de PME : contingences culturelles et endogénéité ». *Management International/International Management*, Vol. 19, n° 3, p. 148-168.
- BOUDERBALA R., ELJAMMI J. et GHERIB J. (2020), "Relevance of Hofstede's model in identifying specific national cultural character: the case of a North-African country", *Social Business*, Vol. 10, n° 3, p. 247-279.
- BOURNOIS F., DUVAL-HAMEL J. et SCARINGELLA J. (2007), *Comités Exécutifs, Voyage au Cœur de la Dirigeance*. 1st éd. Eyrolles.
- BOYATZIS R. et DHAR U. (2022). "Dynamics of the ideal self", *Journal of Management Development*, Vol. 41, n° 1, p. 1-9.
- BOYATZIS R.E. et DHAR U. (2019), *Dynamics of the ideal self*. Working Paper. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.
- BRESNEN M., HODGSON D., BAILEY S., HASSARD J. et HYDE P. (2018), "Hybrid managers, career narratives and identity work: A contextual analysis of UK healthcare organizations", *Human Relations*, Vol. 72, n° 8, p. 1341-1368.
- BROWN A. D. (2022), "Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective", *Human Relations*, Vol. 75, n° 7, p. 1205-1237.
- BROWN A. D. (2020). "Identities in organizations", *The Oxford handbook of identities in organizations* Oxford University Press, p. 1-31.
- BROWN A. D. (2019), "Identities in Organization Studies", *Organization Studies*, Vol. 40, n° 1, p. 7-21.
- BROWN A. D. (2015). "Identities and identity work in organizations", *International Journal of Management Review*, Vol. 17, p. 20-40.
- BROWN A. D. et TOYOKI S. (2013), « Identity work and legitimacy », *Organization Studies*, Vol. 34, n° 7, p. 875-896.
- CARRIM N. M. H. et NKOMO S. M. (2016), "Wedding intersectionality theory and identity work in organizations: South African Indian women negotiating managerial identity". *Gender, Work & Organization*, Vol. 23, n° 3, p. 261-277.
- CHOW A., GALAMBOS N. L. et KRAHN H. J. (2017), "Work values during the transition to adulthood and mid-life satisfaction: Cascading effects across 25 years", *International Journal of Behavioral Development*, Vol. 41, n° 1, p. 105-114.

COUPLAND C., CUTCHER L., BROWN A. D., BEECH N. (2019). "Identity and learning (not) to be different", Special Issue, *Management Learning*, <https://journals.sagepub.com/pb-assets/Cfp%20SI%20Identities.pdf>.

COUPLAND C. et BROWN A.D. (2012), "Identities in action: Processes and outcomes", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 28, n° 1, p. 1-4.

CORLETT S., McINNES P., COUPLAND C. et SHEEP M. (2017), "Exploring the registers of identity research", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, n° 3, p. 261-272.

CZARNIAWSKA B. (2008), "Alterity/identity interplay in image construction", *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*, p. 49-62.

CUNLIFFE A. L. (2014), *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (2nd ed.), Sage, London, England.

DAKHLI L. (2009), « Arabisme, nationalisme arabe et identifications transnationales arabes au 20e siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, n° 3, p. 12-25.

DHAR U. (2021), "Managerial identity development across the age-spectrum from an ideal self and values perspective", *Journal of Management Development*, Vol. 40, n° 6, p. 574-583.

DIMAGGIO P. J. et POWELL W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, p. 147-160.

DOWN S. (2006). *Narratives of enterprise: Crafting entrepreneurial self-identity in a small firm*. Edward Elgar Publishing.

DUTTON J. E., ROBERTS L. M. et BEDNAR J. (2010), "Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources", *Academy of management review*, Vol. 35, n° 2, p. 265-293.

ESSERS C. et BENSCHOP Y. (2009), "Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts", *Human Relations*, Vol. 62, n° 3, p. 403-423.

FAYOLLE A. (2001). « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 1, n° 1, p. 77-97.

GABRIEL Y., GRAY D. E. & GOREGAOKAR H. (2010), "Temporary derailment or the end of the line? Managers coping with unemployment at 50", *Organization Studies*, Vol. 31, p. 1687-1712.

GREY C. (2002), “What are business schools for? On silence and voice in management education”, *Journal of management education*, Vol. 26, n° 5, p. 496-511.

HALBWACHS M. (1994), *Les Cadres sociaux de la mémoire*. Ed. Gérard Namer, Albin Michel, Paris.

HIBOU B. (2011), *La Force de l'obéissance. Économie politique de la répression en Tunisie*, Paris, La Découverte.

HOFSTEDE G.H. (1980), *Culture's Consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, London.

HOFSTEDE G.H. (2001), *Culture's Consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publications, CA.

HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J., & MINKOV M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

IBARRA H. (1999), “Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n° 4, p. 764–791.

ILLERIS K. (2014), “Transformative learning and identity”, *Journal of Transformative Education*, Vol. 12, n° 2, p. 148-163.

JAOUEN A. (2008). « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques ». 9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, Belgique.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.

KIEFHABER E., PAVLOVICH K. et SPRAUL K. (2020), “Sustainability-Related Identities and the Institutional Environment: The Case of New Zealand Owner–Managers of Small- and Medium Sized Hospitality Businesses”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 163, n° 1, p. 37–51.

KIDGER P. J. (2002), “Management Structure in Multinational Enterprises”, *Employee Relations*, Vol. 24, n° 1, p. 69-85.

KREINER G.E., HOLLENSBE E. C. et SHEEP M. L. (2006), “On the Edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities”, *Human Relations*, Vol. 59, n° 10, p. 1315-1341.

LANGAR R. (1998), *Les préalables culturels à la réussite de la gestion de la qualité totale*. FSEG, Tunis.

LASSOUED K. (2008), « Contrôle de Gestion et Culture Nationale : Un Essai d'Adaptation dans Le Contexte Tunisien ». *Management International/International Management*, Vol. 12, n° 3, p. 91-103.

MAGROUN W. et SOYAH T. (2004), « Influence du Contexte Culturel Tunisien sur L'Orientation des Systèmes D'Information des Banques Tunisiennes », CIDEGEF Conférence, Beirut, 28-29 octobre.

MANSOUR I. H. F., DIAB D. M. E., SHIBEIKA A. M. et MOHAMED H. E. (2019), "Investigating dimensions of Sudanese national culture: A comparative outlook", *International Journal of Recent Academic Research*, Vol. 1, n° 8, p. 445-452.

MARCHESNAY M. (2008), « Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable », *Revue Française de Gestion*. Vol. 34, n°185, p. 83-89.

MASRI S. M. (2017), *Tunisia: An Arab Anomaly*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/masr17950>.

McKENNA S. (2010), "Managerial narratives: a critical dialogical approach to managerial identity", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 5, n° 1, p. 5-27.

MEYER J. W. et ROWAN B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n° 2, p. 340-363.

MILES R. E. et SNOW C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York, 1978.

PFIFFNER R. (2019), "Why performance information use requires a managerial identity: Evidence from the field of human services", *Public Performance & Management Review*, Vol. 42, n° 2, p. 405-431.

RAMARAJAN L. (2014), "Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach", *Academy of Management Annals*, Vol. 8, n° 1, p. 589-659.

REYES G. (2016), « Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, p. 35-59.

RICHARDSON J., O'NEIL D. A. et THORN K. (2021), "Exploring careers through a qualitative lens: an investigation and invitation", *Career Development International*, Vol. 27, n° 1, p. 99-112.

SHELTON K. (1997), *Beyond Counterfeit Leadership: How You Can Become A More Authentic Leader*. 1st ed. Executive Excellence.

SIMPSON R., STURGES J. et WEIGHT P. (2009), “Transient, unsettling and creative space: Experiences of liminality through the accounts of Chinese students on a UK-based MBA”, *Management Learning*, Vol. 41, n° 1, p. 53-70, doi: 10.1177/1350507609350830.

SLAY H. S. et SMITH D. A. (2011), “Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities”, *Human Relations*, Vol. 64, n° 1, p. 85–107.

SMITH N.R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business and Economic Research Michigan, State University: East Lansing, Michigan.

STEERS R. M. et OSLAND J. S. (2020), *Management Across Cultures, Challenges, Strategies, and Skills*, Cambridge University Press, UK.

TAJFEL, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.

UNESCO (2009), « Diversité culturelle et dialogue interculturel en Tunisie ». Unesco multiculture office, Rabat.

ZGHAL R. (1992), « Sfax Mythe et Réalismes », in P.-N. DENIEUIL, *Les Entrepreneurs du Développement, L'ethno-Industrialisation en Tunisie, La Dynamique de Sfax*. 1st éd. L'Harmattan, Paris.

Laëtitia CONDAMIN,

Assistant Professor, MétisLab, EM Normandie

Valérie-Inés de LA VILLE

Full Professor, CEREGE, Université de Poitiers

Ethical marketing in light of childhood: Wall's “ethical poetic circle” applied to the food sector

Abstract : Based on in-depth interviews with fifteen marketing managers from the food industry, this article explores how these managers constantly construct and reconstruct the ethical meaning of their practice. We suggest analysing the recurring problem of marketing ethics through the prism of childhood, following Wall (2010) who proposes a new form of ethical reflection through the metaphor of the ethical poetic circle. The latter, applied to food marketing, leads us to re-examine the role of the marketing function, to glimpse the limits of the concept of social responsibility in marketing, and to explore the virtues of an ethical approach which is specific to each sector. This pragmatic approach to ethics requires genuine deliberation with stakeholders.

Key words: Ethics; Marketing to children; Food Marketing; Ethical poetic circle; Wall.

Le marketing éthique à la lumière de l'enfance : le « cercle poétique éthique » de Wall appliqué au secteur alimentaire

Résumé : Reposant sur des entretiens approfondis avec quinze managers marketing de l'agroalimentaire cet article explore la façon dont ces responsables construisent et reconstruisent sans cesse le sens éthique de leur pratique. Nous proposons d'analyser la problématique récurrente de l'éthique marketing au prisme de l'enfance, en suivant Wall (2010) qui invite à une nouvelle réflexion éthique à travers la métaphore du cercle poétique éthique.

Ce dernier appliqué au marketing agroalimentaire conduit à réexaminer le rôle de la fonction marketing, d'entrevoir les limites du concept de responsabilité sociale en marketing et d'explorer les vertus d'une approche éthique par filière. Cette approche pragmatique de l'éthique nécessite d'entrer véritablement en délibération avec les parties prenantes.

Key words: Ethique ; Marketing jeunesse ; Marketing Agroalimentaire ; Cercle Poétique Ethique ; Wall.

Introduction

Recently, a collective of scientists and community leaders have claimed that marketing and advertising of excessively sugary, fatty, and salted products targeting children raises a public health problem. Noting the failure of manufacturers' self-regulation to limit child exposure to junk food, they urged the French government to legislate more strongly ¹. This is a recurrent issue, as the debate on marketing and advertising to children has been going on for decades without any effect in reducing child obesity growth. Today in France, 17% of children and adolescents are overweight or obese, and 50 to 70% of them will remain so in adulthood. However, we know that overweight and obesity increase the risks of cardiovascular diseases, type 2 diabetes, fatty liver syndrome and even cancer. The intense digital marketing communication on social networks exacerbates this enduring problem. The World Health Organization alerts: *“Childhood obesity and marketing of unhealthy products are among the major areas of concern, digital marketing for these products is a new public health challenge that must be urgently combated.”*².

Despite some recent opportunities to reinforce legislative constraints ³, France appears to be a laggard compared to other countries such as Norway (2023) or UK (2018). In this context of lagging regulation, the responsibility of manufacturers, marketing managers as well as advertising practitioners is once again at stake. No marketing manager can escape his/her responsibility towards young consumers when creating, advertising, and distributing food products regularly eaten by children.

From a theoretical standpoint, a sizable number of discussions have been conducted in the fields of Marketing Ethics and of Food Marketing Targeting Children. The sustainability impetus has increased, as well as societal expectations for increased accountability and responsibility from

¹ Le Monde, 28 octobre 2023.

² Ibidem

³ Loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018, loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire, et une alimentation durable et accessible à tous ; Loi climat et résilience du 22 août 2021, Loi n° 2021-1104 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets ; Loi n° 2023-451 du 9 juin 2023 visant à encadrer l'influence commerciale et à lutter contre les dérives des influenceurs sur les réseaux sociaux.

corporations (Ertz & Le Bouhart, 2022). Nonetheless, the advertising battle over children (Nairn & Fine, 2008), along with unchanged marketing techniques to promote junk food to children, show that significant changes in food child-oriented markets are slow to come. Moreover, some marketing initiatives such as McDonald's intervention into vaccination or education contribute towards blurring the ethical grounds of marketing policies aimed at children. On the one hand, legal measures regarding advertising to children mainly refer to the cognitive vulnerability of the child. On the other hand, the developmental perspective about childhood used to design new products to adapt tastes or sizes to children's intake leads to a direct targeting of the child empowered as a consumer. Thus, marketing practitioners hold an ambiguous role as they consider the child either as a vulnerable human being who needs to be protected by law, or as an autonomous person to whom marketers can directly speak. These equivocal practices position the function of marketing, as well as its practitioners, in a rather unethical posture as they falsely empower children, trapped into constrained consumer choices they do not understand, leading them to be disempowered in commercial realms (Cook, 2007).

Drawing on fifteen encounters between a researcher and food marketing managers opening a discussion focused on food marketing to children, this paper explores how marketing managers construct and reconstruct the social meaning of marketing ethics, disclosing how they create the possibility of an ethical food marketing practice. Confronted with emerging unprecedented and unpredictable situations, marketing managers cannot be sure that they are taking the relevant ethical decision when they promote products to children. To pay attention to the ethical grounds of marketing to children that managers evoke, this article steps aside from marketing and draws on the work by Wall who questions ethics in light of childhood (Wall, 2010).

The first section reviews recent research dealing with the ethical foundations of the interaction between marketing and children. Then we introduce the "ethical poetic circle" formulated by Wall and suggest it offers an opportunity to renew the ethical underpinnings of marketing to children. In the third section we present our empirical work aimed at understanding how the three complex ethical dynamics that Wall has identified come into play when food marketing to children is under scrutiny. Finally, we open a discussion about the contribution of Wall's theoretical framework to dealing with current food marketing challenges and to enriching the ongoing debate on marketing ethics in practice.

1. Responsible marketing to children: a sensitive marketing area

The public health issue of childhood obesity undeniably leads to question the relationship between marketing and childhood, a matter at the intersection of two fields of research that we will address in the first part. First, we will go through the numerous publications on the notion of ethical or responsible marketing, approaches that tend to be normative and useful for decision-makers, but which do not consider the exposure of operational managers to emerging ethical issues. We will then consider the controversial field of food marketing aimed at children, which prompts managers and researchers to adopt a truly reflexive stance.

1.1. Responsible marketing: a prolific stream of research

A series of works on ethical or responsible marketing have been developed, favouring either positive descriptive perspective (Hunt & Vitell, 1986, 2006; Ferrell & al., 2013) or normative empirical perspectives about ethics (Murphy & Lacznia, 2019; Lacznia & Schultz, 2021). By focusing on ethical decision-making in marketing, the former aim at enabling marketing managers to negotiate the relevant ethical conduct to avoid potential harmful consequences of their actions. The second approach focuses on macro-issues and seeks to generate positive impacts and limit negative impacts on stakeholders. These works elaborate a series of concepts enhancing the marketing function to meet higher ethical expectations, such as Social Marketing (Kotler & Zaltman, 1971), Sustainable Marketing (Beji-Becheur & Ozcaglar-Toulouse, 2014; Dekhili & Lavorata, 2020; Dekhili & al., 2021; Volle & Schouten, 2022) or Socially Responsible Marketing (Lacznia & Schultz, 2021; Ertz, 2021). Within this stream of research, the discussion still focuses on the relevance of a normative definition of ethics, which seems limited in scope to marketing managers' mundane decision-making. Nevertheless, ethics cannot be implemented at the level of a single function since operational managers have little room for manoeuvre and can only act in line with the organisation's CSR strategy (Ferrell & Ferrell, 2022). This descriptive and normative body of research has contributed towards shaping marketing managers' practices: they act as partial mediators of the constitution of market phenomena and draw on identifiable marketing postures (Lucarelli & Hallin, 2015; Mason & al, 2015).

However, the marketing discipline has paid little attention to the economic actors who help define markets and build consumer culture (Zwick & Cayla, 2011). Researchers have traced marketing practitioners' reinterpretations of the evolving and circulating discourses of social, sustainable, or socially responsible marketing (Tadajewski, 2010; Ardley & Quinn, 2014). Our research adopts this perspective as we consider that ethics is played out in a situation, admittedly under the thumb of normative injunctions, but with sufficient room left for manoeuvre or interpretation by managers. Managers are often confronted with emerging novel situations for which the law or the normative framework of the organisation or profession does not give a hint about the relevant ethical conduct to adopt.

1.2. Food marketing aimed at children: a controversial field

Recent studies in food marketing aimed at children help understand better the multiplicity of actors involved in the economic socialisation of children (Hémar-Nicolas & al, 2016; Ezan & al, 2021). Researchers identify the thematic areas which brands can use in responsible communication to children (Hémar-Nicolas & Ezan, 2018) or explore on which premises marketing could contribute towards improving children's diet. Drawing on an understanding of the child as vulnerable and suggestible, these works seek to help public authorities and companies to better regulate marketing practices aimed at children. Marketing is then conceived as a tool to promote the well-being of children and society. In any case, this stream of research sticks to the logic of empowering the child, who must be socialised to become a sufficiently

competent consumer in the marketplace. This liberal approach of consumer socialisation seems to overlook the moral problems raised by brands addressing the child directly (McNeal, 1992). The approach of seeing children as apprentice consumers is a subject of ongoing controversies (Ward, 1974; Kline, 2011). The ethical foundations of marketing to children are still a battlefield for recurring confrontations. These tensions are reinforced when food brands' huge advertising campaigns pervade all the socialisation spaces that appeal to children and where they spend their leisure time (influencers on YouTube, social networks like Instagram, Snapchat, metaverses like Roblox, video games like Fortnite, etc.).

However, another strand of research sheds light on the limits of regulation alone (soft or hard), underlying the incapacity of food industries to make nutritional offers beneficial to children's health (Fleming-Milici & Harris, 2020). Other works document the difficulty of assessing the effects of regulation on children's health in the digital ecosystem (Tatlow-Golden & *al*, 2021, Boyland, 2023). For Kline (2011), regulatory interventions are unable to solve the problem, and only succeed in distributing responsibilities between the consumer and the advertiser. Therefore, both researchers and managers are urged to adopt a reflective stance to deal with the ethical challenges imposed by regulatory or societal expectations in unprecedented situations (Guichard & Damay, 2020; Ardley & Quinn, 2014).

2. Exploring food marketing aimed at children according to Wall's ethics

In marketing realms, the social representation of the child usually relies on interpretations of the developmental approach by Piaget (1937) stating that the child progressively reaches a sufficient cognitive and social maturity to develop an adultlike reasoning. This mainstream perspective in marketing appears to be one of the three major historical models of child-responsive ethics identified by the ethicist Wall (2010)¹ who has elaborated the concept of childism: *"the effort to respond to the experiences of children by transforming understanding and practices for all."* (Wall, 2010, p.3). Childism calls for a radical transformation of ethical thinking in various areas of social life, as its purpose is to apply child-related experiences and perspectives to rethink theoretical approaches to ethics.

To explore the endless discussion about the possibility of responsible food marketing aimed at children, we step aside from marketing and draw on Wall's framework. It will help us to remain focused on how marketing managers construct and reconstruct the social meaning of marketing ethics when they target young consumers.

¹ Professor of Philosophy, Religion, and Childhood Studies, as well as Director of the Childism Institute, at Rutgers University Camden (USA). He has published in the fields of political philosophy, post-structuralism, the philosophy of religion, and children's rights.

2.1. Delineating three forms of ethics in relation to children

Within the ideological arena where different definitions of childhood are disputed, apart from the developmental one, two other conceptions co-exist. The first suggests that the child spontaneously develops a behaviour based on moral grounds and considers that children have the same capability to act as adults. The second depicts the child as a vulnerable individual in need of protection from adults who are responsible for his/her well-being. Wall observes that these three ethical perspectives are still in use when issues concerning children in society are discussed. But each of them presents specific limitations that constrain ethical thinking.

	Being	Aim	Obligation
Top-down	Unruly	Social order	Fulfilling roles
Bottom-up	Good	Natural simplicity	Respecting gifts
Developmental	In potential	Progressive rationality	Engaging in dialogue

Table 1 – The three representations of childhood – *Source*: Wall (2010, p.30)

The first approach suggests a progressive moral development of the child ending in a moral maturity comparable to that of the adult. Piaget considers that the child's moral autonomy increases gradually, Kohlberg, in a Kantian sense of the individual, emphasises the passage of egoism towards universalism through conventionalism, and Gilligan (1982) contends that the individual must migrate from egoism to relationality. According to Wall, this developmental logic is inappropriate to conceive ethics, as it conveys a linear development with a beginning and an end, even though the culmination of moral maturity does not necessarily occur, or rarely occurs.

The second ethical view, advocating the instilling of moral values in children, who are considered undisciplined by nature, is also irrelevant (Wall 2010, p.170). It consists of transmitting to the child values enacted by adults and meant for establishing relationships between adults. Wall qualifies this approach as “adult-centric” as it implies that the child is devoid of any moral sense, according to the meaning adults give to this expression.

The third approach sees the child as naturally invested with kindness and wisdom but presents the following limit: children's moral thought is interpreted through an adult prism and not from the point of view of children, living their own experiences and engaging in their social practices. Thus, the adult is unable to hear children's moral concerns and how they manage to deal with them. The ethics of “care” privileges situations where it is the adult who cares for the child and its main weakness lays in the fact that adults, regardless of their status – parent, NGO member, educational staff, etc. – act as spokespersons representing children whose own voices remain silenced.

These three historical representations of childhood refer to diverging streams of ethical thought, considering that moral capacity increases until a certain maturity is reached, or establishing the need for rules to master the unruly nature of the child, or seeing human beings as naturally

endowed with moral goodness. However, none of these perspectives is sufficient by itself to address ethics, as no one can claim to have attained ethical maturity as advocated by developmental approaches, and symmetrically, no one can consider to be at the beginning of his moral life, in other words, not concerned with ethics.

For Wall, being ethical means willing to engage in a demanding creative endeavour implying the permanent construction and reconstruction of ethical foundations that cannot be definitive. This posture directly echoes the pragmatic approach of ethics advocated by Hargrave and al. (2020). For Wall, the art of ethical practice is an effort to extend possibilities over time and to always consider and include the other. What unites humanity is precisely the mission of constantly forming new moral horizons, to continue pragmatically to grow in ethics.

To introduce the process of developing and adapting ethical values to concrete situations, Wall utilises a poetic circle metaphor through which social meaning is constructed and reconstructed over time. *“It is poetic in the sense that it reimagines moral life as based, not on individual autonomy or on authority of traditions, but on expanding interdependent creativity”* (Wall, 2010, p. 10). The dynamics of this poetic circle is driven by three processes: interpretation, narration, and responsiveness. Interpretation means that the *“moral being is not originally innocent, unruly, or blank, but creative”*. This creative capacity is understood as the ability *“to play amid the experiences and possibilities of life to create more meaningful worlds.”* Narration refers to the ethical purpose that justifies this creative effort and leads to expansion of the scope of moral consciousness, *“to grow in narrative wholeness overtime”*. Responsiveness includes *“the human obligation to recreate oneself in response to others in their irreducibly diverse otherness”* (Wall, 2010, p. 180). Finally, Wall points out that *“Moral life requires not just agency but a passive-active relation of self and other that allows for the creation of unanticipated new relations. The other must disrupt the hermeneutical or narrative circle of moral life that it shifts towards as yet undiscovered moral terrain”* (Wall, 2010, p. 94).

Ethics in practice is key in our research project seeking to explore the ethical underpinnings of marketing to children. The prism of childhood that structures Wall’s work is congruent with the focus of our empirical research. Additionally, the metaphor of the poetic circle with its three components could possibly help us nuance the ethical stance of marketing managers.

2.2. The child, a lever to disclose the ethical underpinnings of marketing

By questioning marketing managers and encouraging them to reflexively analyse their own practice, the aim of our research was twofold: firstly, to go beyond marketing managers’ conventional representations of ethical marketing; secondly, to trace how they argue that ethical food marketing to child consumers is possible.

Due to the difficulty of reaching the research target, we carried out intensity sampling: the interviewees were selected as experts in the field of practice under scrutiny (Patton, 1990). To allow enough variety to foster interpretive work and to enable social significance (Alami & al., 2013), they were sorted according to several criteria: size of the company, product category,

gender, age, and hierarchical position. The final set of key informants included six General Managers (previously Marketing Directors), seven Marketing Directors and two Marketing Managers. Seven come from multinational companies, six from medium-sized companies and two from small-sized companies. The allocation between product categories is the following: sweet products (5), savoury products (6), and mixed (4 – including 3 selling baby food).

	Position	Size of the company	Product category	Formalisation of the ethical discourse	Duration of the interaction
Olivier	General Manager	Multinational	Sweetened and Savoury	Integrated into strategy	75 mn
Dominique	Marketing Director	Intermediary size	Savoury	Integrated into strategy	70 mn
Isabelle	Marketing Director	Multinational	Sweetened and Savoury	Integrated into strategy	65 mn
Violette	Marketing Director	Small size	Sweetened and Savoury	Integrated into strategy	84 mn
Mathieu	Marketing Director	Intermediary size	Savoury	Not formalised very	103 mn
Mélanie	Marketing Director	Multinational	Sweetened	Formalised	53 mn
Véronique	Marketing Director	Intermediary size	Savoury	Not formalised very	131 mn
Donatienne	Marketing Manager	Multinational	Sweetened and Savoury	Formalised	62 mn
Joséphine	Marketing Director	Intermediary size	Savoury	Not formalised very	97 mn
Luc	General Manager	Intermediary size	Savoury	Not formalised very	94 mn
Suzanne	General Manager	Intermediary size	Savoury	Not formalised very	46 mn
Maryline	Marketing Manager	Multinational	Sweetened and Savoury	Formalised	55 mn
Guillaume	General Manager	Small size	Sweetened	Integrated into strategy	105 mn
Nicole	General Manager	Multinational	Sweetened	Integrated into strategy	56 mn
Jean-Marie	General Manager	Multinational	Sweetened	Very formalised	45 mn

Table 2: Presentation of participants and duration of the interactions

The originality of our research lies in the method used to conduct the interviews and to implement an accurate discourse analysis. We wondered what makes ethical marketing to children possible, through two paths of exploration. What representation do marketing managers have of what constitutes ethical food marketing? How do they play the role of marketing ethically when addressing the researcher?

We used interview techniques to avoid rational or socially desirable discourses and to encourage interviewees to outline personal views. The interviewing method highlighted ethical dilemmas in the field of marketing to children, urging managers to disclose the foundations of their professional conscience. Considering the organisational and institutional context in which managers develop their work, we traced the arguments they drew from various legitimised institutional discourses to give meaning to their work and justify their practice. Through various self-presentations made during the interview, managers tried to articulate contrasting polarities or link paradoxical dimensions of their role. Their discourse oscillated between a quest for professional recognition and an avoidance of uncomfortable situations relative to pervasive or intrusive marketing techniques in children's lives.

Discourse analysis combined two complementary interpretive lines. Firstly, through a thematic analysis, we identified marketing managers' social representations, postures, and practices regarding marketing to children. The discursive elaboration through which managers present and legitimise their professional practice, when confronted with some controversies and abuses that characterise marketing to children, was a key element of the conversation with the researcher. The managers' discourse continually strove to put into practice their values in accordance with the objectives set by the organisation... and revealed when this effort had become too difficult. Secondly, a "sociological intra-individual approach" identified managers' efforts to build self-consistency (Kaufmann, 2007) when faced with constraints, contradictions, and resistance. Understanding managers' ongoing efforts to build a consistent ethical standpoint in the face of criticisms addressed at marketing to children requires an understanding of the concrete and symbolic elements which managers use to signal, qualify, and justify the ethical grounds on which their professionalism is anchored. Hodgson (2005) emphasises that professional conscience reveals imposed mechanisms of self-discipline and performance to which managers align, as well as their grappling with different ethical issues, sometimes in a very fuzzy context with few or no points of reference to deal with unaddressed ethical issues.

This detailed two-fold analysis enabled us to grasp the symbolic, organisational, and personal resources that each manager gathered and combined to answer our questions on the spot. What means do managers mobilise to legitimise both the scope of responsibilities of marketing managers and their professional conscience? Do their discourses shape the ethical issues at stake in their professional practice, and contribute towards delineating the ethical foundations of marketing to children?

3. Wall's "ethical poetic circle" applied to food marketing to children

We introduce the results of our investigation by using Wall's ethical poetic circle. These theoretical lenses help us identify the nuances that coexist in the arguments deployed by the managers and shed light on the importance of considering the radical otherness of the child to elaborate with his/her representatives local and situated ethical responses to issues raised by food marketing to children.

For Wall, a moral being is a person who utilises his/her own history, life experiences or social encounters, culture, traditions, etc. with the purpose of constantly shaping his/her moral imagination to meet unexpected circumstances. The author mentions the situation of a ten-year-old girl, Britt, who is suffering from a serious illness. Faced with the distress of her younger brother, who worries a lot about her, Britt manages to draw on the experiences and values she has developed so far, especially the importance of her family bonds and the pride of having already won other fights, to be able not only to face the idea of her own end, but also to preserve her little brother from the fear that invades him. Britt recreates a positive story where she appears as a fighter, while being decentred, enabling her to take a protective role towards her little brother. *“Part of Britt's moral task is to fashion these given ways of thinking, however much they cohere or conflict with one another, into a growing sense of the meaning of her experiences in the here and now.”* (Wall, 2010 p. 173). Thus, moral imagination implies developing forms of creativity to reinterpret unusual situations, to build new narratives including unexpected circumstances and to offer a supportive response to people in distress.

3.1. The dynamics of moral interpretation

For Wall, behaving ethically means drawing on one's lived experiences and the possibilities that life offers to generate new worlds of meaning. In some cases, confronting an unexpected situation, the individual might react by restricting his/her moral horizon. This happens when the person sets aside a part of himself, of his/her own personal history, of his/her social context or his/her personality and restricts the breadth of his/her moral values by clinging to a single value. However, in other cases, people are led to expand their moral thinking to include new ethical stakes and consider new points of view. Indeed, moral interpretation proposed by Wall might shrink or expand the values on which individual moral reasoning rests. Some of our interviewees seemed to have limited their moral horizon solely to shareholder value, by setting aside a series of ethical principles, overlooking significant social relationships or even the interactions between economic activity and nature, or simply ignoring the diversity of other possible ethical postures.

“When you are on the board of directors, you have to keep in mind the economic and profitable dimensions of the company. We belong to an investment fund (...) so we do not have too much choice.” (Véronique)

“In the companies, the number one problem is profitability, (...) and suddenly, we have to have an ROI on all actions and that's it!” (Joséphine)

“In the end everything ends with your bottom line” (Maryline)

“Business first (...) if we don't bring in any money, if we don't earn money, we will necessarily have missed out on something bigger (said quietly) (...) because business always comes first. (...) I am a machine for creating business, I'm not wrong” (Guillaume)

However, in other cases, the work of moral interpretation leads marketing managers to extend the scope of ethical possibilities, even within a difficult context. Violette chose to leave the multinational company that had been employing her for several years to join the new venture created by her husband. Violette draws on her family rural culture, her professional experiences, and her personal values that have nurtured her professional skills and ethical stance. Focused on the consolidation of their family, she reinterprets the meaning of her mission as a marketing manager.

“I left (Name of multinational) a short time ago (...) to come work here (...) with (Name of her husband) who founded the company. (...) M.(her husband’s first name) was at McKinsey at the time, we had just had our first daughter and in fact he arrived one morning saying, you know I don't want to miss out things, well that's it, and so I'm going to stop my job, finally to be an employee at McKinsey because they send me three months here, three months there, without being able to enjoy either my wife or my children (...) So he did (...) the training for business buyers, (...) and through the observation that he made himself: he would not eat himself the food that he gave his daughter. As our daughter grew up, she was old enough to finally diversify her diet, he said to himself, there is something to do, and he started working on this project. And it took a year, a little over a year: the time to develop the whole mix, to find partners, to have, to be well-armoured on all the regulatory aspect which is heavy on baby food, and then, and then, to get his first customer.(...) We had a second child, then a third child and the observation was more and more obvious (light laugh). I had my third child and then I went on a slightly extended maternity leave (...). During this period, (...) I wanted to make myself useful and so I started to lend a hand here. (...) in the rather gloomy ambient context at (name of the multinational) through multiple layoff plans. So, I took advantage of this context to leave and come and invest a little more here where I and my added value were more needed. (Violette)

By making a different choice since she has not left her company, Isabelle, relies on her previous professional experiences in the Tobacco industry and on her current marketing mission on the baby food category. Although baby food seems an ethical category, Isabelle’s moral interpretation enhances her will to surpass herself by meeting new challenges. Beyond her commitment to the commercial side of her job, she is eager to open her work to new perspectives related to sustainable development. She sets up internally and hosts a working group to promote sustainable practices, despite the potential risk this initiative might have on her career.

“It depends on what perspective we take, because we can be in the context of struggle and opposition, or you can be in a perspective where you build things, where you improve things over time, and you move the lines little by little. But it requires a lot of determination, a lot of energy (...), it clashes with economic logic, the logic of profit!” (Isabelle)

Violette and Isabelle, through the changes they undergo in their career paths, account for their ability to expand their interpretation of ethics, even at the cost of doubts and complex changes

in their own lives. In contrast, other managers, who are unable to reconsider their moral horizon, find themselves forced to accept various compromises. We noticed that they did not personally engage in their discourse, either by using “You” instead of “I” (Maryline), or by invoking the excuse of competition rules (Nicole), or by complaining that the regulations have become instrumentalised (Donatienne) or mentioning the resistance of the consumer (Joséphine).

“you are obliged to enter into a system which, in any case, but I speak in my name, I do not speak for (name of the company), is not the one which you would have joined from the outset, that is to say that, and also because you are in a mass industry, you cannot be in an ideal system as you would like to do it if it were your company.” (Maryline)

“We can’t be Care Bears either: if everyone does something and we stop ourselves from doing something, we put ourselves in a negative competitive situation. So, encourage the profession to engage in self-regulation, so that we maintain a market that is competitive, that we are on equal terms, but that we decide that there are things that we can do and there are things we can’t do, that’s what I call responsibility. (...) At the end of the day, good feelings only work if we keep our market share” (Nicole)

“We give ourselves specifications together which encourage us, for example, not to communicate with children under the age of twelve. That means no purchasing space from these programs on TV, nor in specific programs for them to avoid influencing them, in any case not on food which could be considered by the European Union, not necessarily healthy, to always offer in the children’s menu intended for the little ones, solutions of choice which are nutritional. So, for example, no more than 500 calories in the (name of the offer intended for children). You can always choose water, a fruit, a yogurt to drink. Finally, there are differences depending on the country, do not put forward sodas, well, things like that.” (Donatienne)

“(...) what’s very hard, I find in our profession, is to continue to have, well, to try to continue to have ethics and a conscience because in fact we surrender (...) When we try to do things well, the consumer, ultimately, they don’t care a little bit, when we don’t do things well uh, they don’t necessarily know it and, from time to time, there is a crisis (louder voice) which explodes and there, in any case, everyone takes a hit. Palm oil, all the people who add palm oil, took it in their faces as soon as...well, the number of reports there were saying ah, even there is some, even there is some in there even though in fact it was tiny quantities. Well, I find that it’s, (...) frankly, a bit stupid but it reassured me in the idea of telling myself that ultimately, what mattered most was the taste, but, on the other hand, I think that we shouldn’t do it at any price. That is to say that for me, (...) everything that I experienced while trying to doing things well in the specific sectors for example and which have had no impact on sales and everything I see, on palm oil and co, which ultimately do not really have any impact either, I think, on the sales of the competitors (...) The fact of having re-opened to natural aromas, well really for me it (...) was brutal to say to myself, well what are we going to do there because, in any case, we try to do well, to do well, to do well but if our products no longer have any taste, we have difficulty keeping the consumer. So, it opens your eyes to the bad side,

we will say, even if, honestly, I do it ethically and I am sure that there is no impact on health. (...) Yes, it cost me. (...) Well, I felt, in fact, what bothered me was to say to myself, in fact, we can't do without it.” (Joséphine)

However, the capacity for moral reinterpretation is the first facet of the ethical poetic circle, which must be pursued, in a spiralling movement aimed at increasing the moral completeness of the individual. This completeness develops, not only by placing his/her personal story in a broader context, but also by considering new moral references enhancing the search for a sensible answer to unexpected ethical challenges. This demanding work develops through a social process that Wall identifies as the dynamics of narration.

3.2. The dynamics of narration

According to Wall, the weakness of classical ethical thought lays in its conception of ethics as a timeless notion. But life experience undergone by every human being consists of a temporality and nourishes the desire to experience intensely the widest possible time, which does not mean the longest, but the most meaningful. For Wall, *“narration is how time grows over time into meaning”* (Wall 2010, p.68), suggesting the image of a circle that gradually widens through timespan. This expanding circle conveys the idea of enriching the meaning of our existence, not only by expressing our inner self, but also by contributing towards generating social meaning in a broader context and putting our own story in a wider narrative. *“Increasing narrative growth over time is the internal desire of our creative ethical being”* (Wall 2010, p. 74). This ethical work gives meaning to time, allowing professional and ethical practice to be integrated into pre-existing narratives that must, in an expansive way, be permanently enriched. We need to liberate our own story from mere predetermination or novelty to consider that it is in permanent shaping, in perpetual narrative expansion. Wall illustrates the notion of narrative expansion, referring to Anne Frank, who was forced to hide for two years with her family to escape the Nazi persecution of Jews. In her diary, she gives an account of mundane problems within her family or her seemingly adolescent concerns. But, as time goes on, her writing expands her sense of concern about the situation she is experiencing. She does not understand why Dutch people, usually so honest and right, allow themselves to judge the Jews, the most oppressed and unhappy people in the world. Anne Frank’s diary exemplifies the work of narrative expansion, as she proves through her effort to achieve a broader understanding of her life, a tremendous humanity, linking it to the complex history of anti-Semitism, oppression, and resilience.

Among our informants only two managers seemed involved in a work of narrative expansion. Dominique puts his own story as a marketing manager within a larger organisational context. He goes beyond the scope of his function, considering that as a marketing practitioner, his societal role is to strive for a better future for forthcoming generations. Applying the motto of *“marketing for a better world”*, he tries to enrich the meaning of his job. Dominique demonstrates how, in the context of the environmental and social ransacking caused by the deployment of intensive agriculture, he reconceives his professional role within a wider challenge than just the issue of designing attractive products for the consumer.

“What's important is that things that create value, create difference, create attachment, it's pure marketing for me. But in the noble sense of the word, really, in the marketing sense. It's the only way to keep marketing going tomorrow.” (Dominique)

Violette expresses the need to dare going beyond the frontiers of her job mission and trying to replace it in a broader picture.

“When we arrive at a brand, we are told that: the ‘bright side’! It's really, it's great, that's it, that's it and suddenly, when we build the plans, we are no longer free at all because it's too easy to challenge us on lots of things (...) we are no longer at all anticipating or creating ideas which could lead to positive things but we are a little ‘brainwashed’ (...) I find that we lack curiosity, that is, we have a lack of curiosity that is blatant and completely deplorable. (...) I really think it's the choice of simplicity. I have information, I process it, I do my job, great! It takes a little violence to go and (...) open your eyes a little to other things, to ask yourself questions. And then, in their defence, we work like dogs so, already with the amount of work we have (laughs). So, it's not necessarily, in the evening, when we come home, we don't necessarily want to look into the carcinogenic side of (name of a category of products), it's not necessarily our thing, well there you go! Ultimately, I don't have any resentment towards, towards people who are like that, I just say that the system maintains that.” (Violette)

What is worth remarking in the transformation that Dominique and Violette operate in their role of marketing manager, is their willingness to take others into account, whoever they may be: consumers, distributors, or producers. They both expand their narration to make it more inclusive and conscious of their responsibility in establishing meaningful relationships with a variety of stakeholders. They also try to find new responses to meet the expectations of these others, which brings us to the third dimension proposed by Wall in the depiction of his “ethical poetic circle”: responsiveness.

3.3. The dynamics of responsiveness

For Wall, the notion of responsiveness can be summarised as: *“the human obligation to recreate oneself in response to others (including oneself as another) in their irreducibly diverse otherness.”* (Wall 2010, p. 180). The moral obligation conveyed by responsiveness makes it necessary to include in this circle, asymmetrically, a second centre attributed to the other. Wall invites his readers to decentre themselves in order to integrate the other in his/her difference, allowing themselves to be disturbed by him/her. The moral disturbance caused by the consideration of the other calls for a desire for openness to the vulnerability of the other and to think what it means to live and act ethically in the social world.

After joining her current company, Véronique was involved in an immersive experience consisting of sharing the life of consumers and their mealtimes to better understand their behaviours and attitudes. She shared the daily life of a mother and her daughter, both overweight, for several days in a row. She observed that over the days the menu did not change

– potatoes cooked in a large amount of oil. When Véronique asked them about their motivations to eat this dish daily, they answered they were applying their doctor's recommendation to eat vegetables every day. This unexpected response morally disturbed Véronique and led her to expand her marketing role to improve consumers' nutritional knowledge.

We can also listen to Mathieu, who acknowledges that he is morally disturbed by the obesity issue of one young family member. Being a marketing manager for sweet products, he asks himself about his own responsibility in this phenomenon.

“At the same time, working for (Brand of sweet products positioned as being eco-responsible), I found it great because the whole story, but I still told myself it makes you gain weight. You know what I mean, I never had to experience obesity, but for example I had a godchild who had obesity problems and I said to myself, damn that's crazy, because I spoke to him, we tried to find solutions with his mother, it was a problem that was bothering me. I said to myself, this is crazy, because you're schizophrenic: you sell (Brand of sweet products positioned as being eco-responsible) and you explain to him that it's great, that it's a great brand and everything and there are obesity problems. How much do you participate? You see? (Mathieu)

Wall makes a difference between the recognition of the other as social agent, and the moral disruption caused by the other's generalised perspective. Thus, in terms of social or societal responsibility, it is important to distinguish between the mere recognition of stakeholders, and the actual consequences of this ethical stance that should lead to the acceptance of a moral disturbance triggered by any one of the stakeholders. Wall considers that a decentring ethics is distinct from Habermas' ethics of discussion (Habermas, 2013) that envisions adult dialogue based on a strong social argumentation capacity. This implies free and equal participation in social dialogue, a situation that does not suit to a child, who is recognised as an agentic actor but with less experience and power than the adult. This remark sheds light on Véronique's point that in terms of nutritional information all consumers cannot be considered on an equal footing with the marketing manager. In the case of such an imbalance, Habermas' ethics of discussion might prove deficient and lead to poor ethical choices. Finally, what Wall means by responsiveness is our duty to decentre from ourselves to create new worlds of ethical meanings, and this is an infinite endeavour: *“Moral life, in sum, is at once self-creative, self-narrative, and other-responsive”* (Wall 2010, p. 10).

4. Wall's contribution towards enhancing ethical food marketing to children

Dealing with the issue of marketing ethics through the prism of childhood highlights the limits of Corporate Social Responsibility, very often reduced to a mere utilitarian conception of ethics aimed at reducing marketing responsibility regarding children (De La Ville, 2013). Indeed, resorting only to regulation or to professional deontological charters to ensure the implementation of an ethical marketing practice proves problematic, as it prevents marketing managers from taking a long-term view to develop situated and truly sensible solutions.

Consequently, considering the figure of the child consumer seems a fruitful avenue to open the discussion about marketing ethics, as it urges marketing managers to confront a threefold issue (McNeal, 1992): is the child a truly empowered consumer, able to make relevant decisions within commercial realms? On which ethical grounds can the child be used by brands as an influencer within his family or peer group? Which ethical principles should be applied to educate the child who will become tomorrow's consumer? Entering the world of childhood underlines that there is a need to renew the ethical underpinnings of marketing. There is a permanent challenge as marketing managers find themselves confronted with an ongoing flux, always renewed and undetermined, of emerging and unexpected ethical issues. The discussion about the ethical underpinnings of food marketing aimed at children utilises Wall's ethical poetic circle metaphor (Wall, 2010), which opens a space for a series of ethical considerations.

Firstly, this framework prompts us to re-examine the role of marketing by wondering if it could assume the mission of helping consumers evolve towards healthier and more eco-responsible eating habits. Wall particularly emphasises that when embracing an ethical stance, it is neither a matter of ignoring the culture, the history, the situated organisational context in which the manager finds himself, nor a matter of sticking to timeless established rules or great universal principles. Engaging in a truly creative ethical reflection presupposes drawing inspiration from previous experiences, from gradually incorporated values and from the unexpected situation which emerges. Consequently, marketing managers cannot deny what constitutes the contemporary discipline of marketing: its history, its tools, its ideology, or try to cling to a traditional conception of marketing as opposed to a transformative marketing approach (Mick, 2006). But, even if they express some tensions, marketing managers always remain within a commercial logic that sheds light on the specificities of marketing: the challenge of increasing sales that entails the ability to create new offers, finding the right way to produce and distribute products, and convincing the consumer. Indeed, the great strength of marketing consists of being able to convince consumers to consume differently (Lavorata, 2016). These possibilities are overtly evoked in the speeches of the managers we met and can be analysed as an opportunity to rely on marketing to transform the practices of organisations and consumers, as well as other stakeholders, such as raw material suppliers or communication agencies. Applying Wall's proposal to marketing practice would enable marketing managers to reimagine the organisational role of the marketing function, relying on its strength and very essence: meeting unprecedented challenges through a deep understanding of consumers' motivations and through its capacity to transform consumers' behaviour and taste. This perspective echoes considerations about the virtuous circle of social responsibility that reinforces the ability of marketing managers to "move" consumers (Smith & Elin, 2011).

However, if relying on marketing to change consumers' behaviour seems theoretically possible, it is necessary for marketing practitioners to truly integrate this new vision in their practice. Marketing managers would have to engage in a paradigm shift: no longer considering themselves as mastering persuasive techniques devoted solely to profit, but as professionals able to encourage consumers to change their eating habits towards healthier and eco-responsible choices contributing to the common good. This renewed perspective opens the discussion about the purpose of marketing's contribution to societal contemporary challenges. In many food

sectors, it would foster moral creativity to develop a more socially and environmentally contributive approach, leading to an enlargement of the responsibilities of the marketing function.

Understanding marketing as a function able to mobilise consumers, and lastingly modifying their behaviour, places marketing practitioners at the very heart of the marketing strategy. The need to meet unexpected and unprecedented challenges reinforces the strategic dimension of the marketing function that seems to have been somewhat overshadowed in favour of the most visible marketing means and techniques deployed at the point of sale, via theatrical effects, or on social networks thanks to ephemeral buzz. Engaging in a demanding ethical reflection should lead marketing to reinterpret and redefine both its social contribution and the purpose of the persuasive means which it favours to address different segments of consumers.

Secondly, Wall's contribution gives us the opportunity to glimpse the limits of the concept of social responsibility in marketing and to explore the virtues of a sector-based approach to enhance responsible marketing practice. In the baby food sector, marketing managers develop a twofold meaning of ethics: on the one hand, from a deontological standpoint, they are committed to implementing the very strict regulatory framework applying to baby food, and, on the other hand, they express the teleological dimension of their professional practice through values of solicitude and protection towards the target of toddlers, unanimously recognised as vulnerable, and trustworthiness in establishing long-lasting relationships with mothers.

When moving beyond the strict framework of corporate social responsibility officially stated by the company, marketing managers can, within their professional sector, contribute to the elaboration of normative ethical charters, as some of our informants did in the *charcuterie* trade (Suzanne) or biscuits industry (Jean-Marie). The marketing manager can choose to initiate a cooperation with circles of marketing professionals to promote a collective reflection and set up a series of indicators of ethical improvement of marketing practices. This is in line with Bergadaà's (2004) call for creating an ethical framework for the marketing profession to enhance more responsible practices. This is a necessity for marketing managers attempting to reconcile in their practice the economic and financial objectives dictated by the market and the unavoidable consideration of urging societal expectations. It corresponds to the concept of "business case" institutionalised by the World Business Council for Sustainable Development, an actual plea for a win-win vision between companies and society (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015). According to our informants, this win-win concept is essential to convince organisational members to engage in collaborative and demanding ethical reflection.

However, if this effort by professionals is salutary, it might also create new ethical difficulties by contributing towards favouring large companies at the expenses of small ones, since the latter are likely to face some economic drawbacks in implementing the costly practices recommended by the charter. Thus, small businesses can find themselves weakened and threatened by an additional workload linked to an increase in control procedures and the sourcing of more qualitative raw materials, probably of a higher price. Moreover, initiating this type of practice might be a long-term effort with relatively limited impact if the quality norms which are collectively defined stick to the lowest common denominator. Furthermore, self-

regulatory and lobbying practices developed by industrialists involved in the importation of palm oil might hinder the initiation and the development of global regulation against deforestation (Condamin & al., 2016), generating another ethical critical issue in the context of global warning.

Our results confirm that we are ultimately witnessing a broadening of the performance criteria attached to the marketing function within organisations, but without being able to detect any real changes or major disruptions in the ethical priorities of marketing practice. In other words, the ideological framework within which marketing managers situate their societal contribution has not fundamentally changed. This observation leads us to wonder what happens if the priorities attached to the marketing function are too different from the personal values of the manager?

Deepening ethical concerns through a collective approach between peers, which certainly contributes towards promoting responsible practices, could just as easily be perceived as one more greenwashing operation, especially when the actions put at the forefront are not always consistent with other activities of the company. For example, in the white paper “Succeed with responsible marketing”, one of the selected marketing actions – the compaction of deodorants by the brands of the Unilever group – leads to a 25% reduction in the carbon footprint, which seems virtuous. However, such action occurs in parallel with other decisions within the same group, such as the continued marketing of deodorants based on aluminium salts whose effects on health are controversial, which are less responsible marketing practices. This complex situation within global or multinational groups reveals a profound inconsistency in the ethical underpinnings of the triple contract that commits a brand (Touzé, 2015), creating a feeling of cognitive dissonance for marketing managers.

The notion of cognitive dissonance that emerges from the reflections of our interviewees calls for the design of a new phase of ethical narrative expansion, applied to food marketing within small companies as well as global ones. This creative narrative could explore a large array of possibilities to reconcile the priorities of brand development with strategic objectives of the company, and to pay attention to the congruence of the values that the marketing manager expresses in his/her practice with the personal values which he/she strives for in life.

Thirdly and finally, Wall’s concept of responsiveness indicates that the possibility of responsible marketing requires the initiating of an actual strategic deliberation with stakeholders, which goes far beyond merely taking them into account. The notion of responsiveness highlights the need for disruption, which incorporates a form of risky endeavour as it conveys the idea that the manager accepts the likelihood of being disturbed in his/her certainties, and of being destabilised by the expectations of the Other. The interactions with our fifteen key informants shed light on three major possibilities to introduce forms of disruption in food marketing practice targeting children. The first, probably the most anticipated by the marketer, comes from the dyadic “child-parent consumer” whose novel expectations linked to organic food or responsible marketing communications need to be deeply understood. The second extends to various actors who speak for civil society and represent the interests of the child, such as investigative media and NGOs (De La Ville, 2014). Finally, the third focuses on

the upstream activities in the agricultural chain where marketing managers source the raw materials necessary for the processing or manufacturing of branded products offered to children on the market.

Conclusion

Our research has highlighted the complexities facing marketing managers, whose practice is caught in paradoxical injunctions. Their role is to encourage consumption of products whose effects on consumers might prove harmful in the long run, and also to meet competitive objectives and constantly changing societal expectations. We have shown that ethical decision-making by marketing managers, particularly regarding children, is not an easy task, even when regulated by legislation.

Through a detailed analysis of interactions with marketing managers in the food sector, we have highlighted the different types of arrangements which they make in an attempt to manage this complexity and make responsible or ethical marketing possible. These arrangements are even more difficult to defend when we introduce the child, a boundary figure of consumers. If marketing managers recognise the vulnerability children as consumers and are prepared to comply with specific regulations designed to protect them, they may just as well be able to take advantage of the agentic child, provided the law does not prohibit it, which could ultimately lead to unethical practices. The figure of the child thus obliges us to re-examine our ethical stance, based on the responsibilities that all adults – whatever our social role as researchers, practitioners, or legislators – have towards the child, to whom we owe protection.

As Wall (2010) states, the concept of ethical, sustainable, or responsible marketing is not static, but must be constantly rethought in the course of action. Applied to our research problem, this assertion means that the marketing practitioner finds himself in the position of having to constantly recreate the situated conditions of possibility for ethical marketing. This theoretical contribution appears to be crucial in the context of the profound upheaval of the myths that underpin societies based on the capitalist model, faced with the limits imposed on growth by the imperative of planetary survival. If there is one sector that is more likely than others to be affected by these unavoidable changes, it is the food industry as well as its marketing techniques, which are being urged to broaden the scope of their responsibility.

In the case of products presenting high health risks in the long run, developing a renewed ethical marketing policy is certainly an actual challenge. Various studies have highlighted the fact that food consumption decisions are subject to judgment biases and that subtle changes in the information context made available to the consumers, such as a simplification of nutritional information on packaging, are likely to guide them towards healthier food choices. However, new ethical questions are raised by the use of manipulative techniques by marketing managers or public authorities to modify consumer behaviour without the latter being aware of it or having given their consent (Askergaard & *al.*, 2014). Therefore, the moral reinterpretation of marketing inevitably raises unprecedented ethical issues, illustrating the fact that developing an

ethical stance is a permanent reflective work within a never-ending ethical poetic circle to be understood as an infinite recursive loop.

Whatever the possibilities considered, they always give rise to new ethical issues... We perceive then that it is becoming more and more difficult for marketing managers to conduct a truly responsible (or ethical) practice without calling into question the marketing ideology that pervades the whole system of relations between the company and its stakeholders. Indeed, to the extent that the marketing manager finds himself increasingly prey to the ethical emergences that the organisational marketing function contributes to generating, we wonder whether ethics constitute a blind spot in marketing training. If this is the case, the situations that entail ethical difficulties for the practitioner also become difficult for academics and researchers on the two sides of their professional work. As academics, we have a duty to use our moral imagination to elaborate more sensitive ways to prepare future marketing managers to confront ethical issues that we cannot yet know or imagine. In the end, the figure of the child appears to be a borderline figure who urges us, as researchers, to take a different stance to simultaneously question the ethical underpinnings of marketing, and our own responsibility as researchers (De La Ville & Drevet, 2010). Applied to investigate the ethical underpinnings of marketing to children, Wall's poetic circle contributes towards opening the black box of moral imagination as defined by Werhane (1999, 2002) and listed as the fourth normative perspective for evaluating and improving marketing ethics (Laczniak & Murphy, 2006).

Bibliography

ALAMI S., DESJEUX D. & GARABUAU-MOUSSAOUI I., (2013), *Les méthodes qualitatives*, PUF, Paris.

ARDLEY B. C. & QUINN, L., (2014), "Practitioners accounts and knowledge production: an analysis of three marketing discourses", *Marketing Theory*, n°14 (1), p. 97-118.

ASKEGAARD S., ORDABAYEVA N., CHANDON P., CHEUNG T. & al (2014), "Morality in food and health research", *Journal of Marketing Management*, n°30 (17-18), p.1800-1832.

BEJI-BECHEUR A. & OZCAGLAR-TOULOUSE N. (2014), "Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable », *Recherche et Applications en Marketing*, 29 (3), p. 3-9.

BOYLAND E. (2023), "Is it ethical to advertise unhealthy foods to children?", *Proceedings of the Nutrition Society*, 82, p. 234-240

CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELEE F. (2015), *L'entreprise dans la société, une question politique*, La Découverte, Paris.

CONDAMIN L., DE LA VILLE V.I. & BADULESCU C. (2016), “Registres de justification des managers face à la polémique de l’huile de palme : transition vers un marketing plus responsable ?”, *Revista Română de Jurnalism și Comunicare*, 11 (2-3), p. 37-44.

COOK D.T. (2007), “The disempowering empowerment of children’s consumer ‘choice’ ”, *Society and Business Review*, 2 (1), p. 37-52.

DEKHILI S., & LAVORATA L. (2020), “Marketing et développement durable : quels enjeux pour les marques et les consommateurs?”, *Revue de l’Organisation Responsable*, 2 (15), p. 3-6.

DEKHILI S., MERLE A. & OCHS A. (2021), *Marketing durable*, Pearson, Paris.

DE LA VILLE V.-I. & DREVETON B. (2010), “Responsabilité sociale de l’entreprise et responsabilité du chercheur en gestion : essai de mise en abyme à propos de la consommation enfantine”, *Revue de l’Organisation Responsable*, 2 (5), p. 15-30.

DE LA VILLE V.-I., (2013), “Le marketing comme « pharmakôn » : éléments pour une co-éducation à la consommation”, in Bourgne P. (ed.), *Marketing, remède ou poison ? : les effets du marketing dans une société en crise*, EMS, Cormelles-le-Royal, p.77-92.

DE LA VILLE V.-I. (2014), “Young people as Company Stakeholders? Moving beyond CSR...”, *Young Consumers*, 15 (1), p.3-16.

ERTZ M., (2021), *Marketing responsable*, Editions JFD, Paris.

ERTZ M. & LE BOUHART G. (2022), “The Other Pandemic: A Conceptual Framework and Future Research Directions of Junk Food Marketing to Children and Childhood Obesity”, *Journal of Macromarketing*, 42 (1), p. 30-50.

EZAN P., GOLLETY M., GUICHARD V. & HEMAR-NICOLAS V. (2021), “Les enfants, des mangeurs, des consommateurs et des citoyens”, *Kids Marketing*, p. 121-151.

FERRELL O.C., CRITTENDEN V.L., FERRELL L. & CRITTENDEN W.F. (2013), “Theoretical development in ethical marketing decision making”, *Academy of Marketing Science*, 3, p. 51-60.

FERRELL L. & FERRELL O.C. (2022), “Broadening the Definition of Socially Responsible Marketing”, *Journal of Macromarketing*, 42 (4), p. 560-566.

FLEMING-MILICI F. & HARRIS J.L. (2020), “Food marketing to children in the United States: Can industry voluntarily do the right thing for children's health?”, *Psychology & Behavior*, 227, p. 113-139

GILLIGAN C. (1982), *In a different voice*, Harvard University Press.

GUICHARD N. & DAMAY C. (2020), “Quelle éthique de la recherche en marketing auprès des enfants ? Proposition d’un cadre de réflexion pour la pratique”, *RIMHE*, (1), p. 75-93.

HABERMAS J. (2013), *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, Paris

HARGRAVE T.J., SUD M., VANSANDT C.V. & WERHANE P.M. (2020), “Making sense of changing ethical expectations: The role of moral imagination”, *Business & Society Review*, 0, p. 1-19.

HEMAR-NICOLAS V. & EZAN P. (2018), “Bien-être et alimentation : Une identification des axes de communication à destination des enfants consommateurs”, *Décisions Marketing*, 92, p. 77-95.

HEMAR-NICOLAS V., EZAN P., GOLLETY M., GUICHARD N. & LEROY J. (2016), “How do children learn eating practices? Beyond the nutritional information, the importance of social eating”, *Young Consumers*, 14 (1), p. 5 -18.

HODGSON D. (2005), “Putting on a professional performance: performativity, subversion and project management”, *Organization*, 12 (1), p. 51-68.

HUNT S. D. & VITELL S. (2006), “The general theory of marketing ethics: a revision and three questions”, *Journal of Macromarketing*, 26 (2), p. 143-153.

HUNT S. D. & VITELL S. (1986), “A general theory of marketing ethics”, *Journal of Macromarketing*, 6 (1), p. 5-16.

KAUFMANN J.-C., (2007), *Ego : pour une sociologie de l'individu*, Hachette littératures (Pluriel), Paris

KLINE S. (2011), *Globesity, Food Marketing and Family Lifestyles*, Palgram Mac Millan

KOTLER P., & ZALTMAN G. (1971), “Social marketing: an approach to planned social change”, *Journal of marketing*, 35 (3), p. 3-12.

LACZNIAK G. R. & MURPHY P. E. (2006), “Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing”, *Journal of Macromarketing*, 26 (2), p. 154-177.

LACZNIAK, G. R., & SCHULTZ, C. (2021), “Toward a Doctrine of Socially Responsible Marketing (SRM): A Macro and Normative-Ethical Perspective”, *Journal of Macromarketing*, 41 (2), p. 201-231.

LAVORATA L. (2016), « Introduction générale » in Lavorata L. (ed.) *Marketing et développement durable, Du distributeur au consommateur*, Economica, Paris, p. 9-14.

LUCARELLI A., & HALLIN, A., (2015), “Brand transformation: A performative approach to brand regeneration”, *Journal of Marketing Management*, 31(1–2), p. 84-106.

- MASON K., KJELLBERG H., & HAGBERG J. (2015), "Exploring the performativity of marketing: theories, practices and devices", *Journal of Marketing Management*, 31(1-2), p.1-15.
- MICK D. G. (2006), "Meaning and mattering through transformative consumer research", in PECHMAN C. and PRICE L. (eds.), *Advances in Consumer Research*, Duluth, Association for Consumer Research, 33, p.1-4.
- MURPHY P.E. & LACZNIACK G.R. (2019), "The role of normative marketing ethics", *Journal of Business Research*, 95, p. 401-407.
- MCNEAL J. U. (1992), *Kids as customers: a handbook of marketing to children*, Macmillan, New York.
- NAIRN A. & FINE C. (2008), "Who's messing with my mind? The implications of the dual-process models for the ethics of advertising to children", *International Journal of Advertising*, 27 (3), p. 447-470.
- PATTON M.Q. (1990), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Sage Publications.
- PIAGET J. (1937), *La construction du réel chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel
- SMITH N. C. & ELIN W. (2011), "Responsible consumers and stakeholder marketing: building a virtuous circle of social responsibility", *Universia Business Review*, 30, p. 68-79.
- TADAJEWSKI M. (2010), "Critical marketing studies: logical empiricism", "critical performativity" and marketing practice", *Marketing Theory*, 10 (2), p. 210-222.
- TATLOW-GOLDEN M., JEWELL J., ZHITENEVA O., WICKRAMASINGHE K., BREDA J. & BOYLAND E. (2021), "Rising to the challenge: Introducing protocols to monitor food marketing to children from the World Health Organization Regional Office for Europe", *Obesity Reviews*, 22, e13212.
- TOUZE F., (2015), *Marketing, les illusions perdues : passons à une approche respectable*, Éditions La Mer Salée, Rezé.
- VOLLE P. & SCHOUTEN J., (2022), *Marketing (plus) durable*, De Boeck Supérieur, Paris.
- WALL J. (2010) *Ethics in Light of Childhood*, Georgetown University Press, Washington DC.
- WARD S. (1974), "Consumer Socialization", *Journal of Consumer Research*, 1(2), p.2-1.
- WERHANE P. H., (1999), *Moral imagination and management decision-making*, New York, NY: Oxford University Press.

WERHANE P. H., (2002), “Moral imagination and systems thinking”, *Journal of Business Ethics*, 38, p. 33–42.

ZWICK D. & CAYLA J., (eds.), (2011), *Inside marketing: practices, ideologies, devices*, Oxford University Press, New York.

Christian MAKAYA,

Enseignant-chercheur, Ascencia Business School.

Diane LENNE,

Fondatrice et directrice générale, We are Peers.

La permaculture comme levier de développement de nouveaux écosystèmes d'apprentissage : l'exemple de l'apprentissage pair à pair

Résumé : dans cet article, nous nous intéressons aux conditions nécessaires au développement des écosystèmes d'apprentissage pair à pair, en tant qu'écosystèmes producteurs de connaissances. A travers l'étude du cas d'une méthodologie d'apprentissage pairs à pairs, la méthode We Are Peers (WAP), et de ses applications dans des entreprises et institutions d'enseignement supérieur et organisations, nous montrons que l'enseignant qui met en place ce type de dispositif pédagogique s'inscrit dans une démarche de création d'apprentissages en accord avec l'éthique et les principes de la permaculture. Nos travaux visent à montrer que l'application d'une méthodologie inspirée de la permaculture peut contribuer à développer de nouveaux types d'apprentissages, pratiques et postures s'inscrivant dans le développement d'organisations et de sociétés apprenantes.

Mots clés : apprentissages pairs à pairs ; organisations apprenantes ; société apprenante ; permaculture ; écosystèmes d'apprentissage.

Abstract: in this paper, we focus on the conditions necessary for the development of peer-to-peer learning ecosystems, as knowledge-producing ecosystems. Through the case study of a peer-to-peer learning methodology, the We Are Peers (WAP) method, and its applications in companies, higher education institutions and organisations, we show that the teacher who implements this type of pedagogical device is part of a learning creation process in line with the ethics and principles of permaculture. The aim of our work is to show that the application of a methodology inspired by permaculture can contribute to the development of new types of learning, practices and attitudes as part of the development of learning organizations and societies.

Keywords: peer to peer learning; learning organizations; learning society; permaculture; learning ecosystems.

Introduction

Dans le domaine de l'éducation, l'attention a traditionnellement été portée sur la transmission de connaissances entre enseignants et élèves. Cependant, une approche en plein essor invite à dépasser cette posture transmissive au profit d'un apprentissage entre pairs (Cristol, 2022). Cette conception de l'apprentissage, d'essence socio-constructiviste (Vygotsky, 1934), permet aux apprenants d'acquérir des connaissances, des compétences et une compréhension approfondie via une collaboration active avec leurs pairs. Au-delà de l'expertise de l'enseignant, les apprenants tirent parti des perspectives multiples et de l'expérience collective présentes dans leur groupe. La mise en place d'une telle approche questionne le rôle du formateur, qui, à la différence des méthodes traditionnelles, n'est certes plus le seul détenteur du savoir mais joue un rôle crucial en structurant les activités d'apprentissage, en fournissant des ressources et des lignes directrices, et en offrant un *feedback* constructif permettant d'aider les élèves à tirer le meilleur parti de leurs interactions. En adoptant cette approche, l'enseignant devient un catalyseur de l'apprentissage autonome et favorise le développement de compétences telles que la communication, la pensée critique et la résolution de problèmes chez les élèves. Cependant, les travaux et pratiques d'accompagnement des enseignants vers ce rôle de facilitateur sont encore balbutiants (Neck & Corbett, 2018) et il ne semble pas exister à ce jour de canevas standardisé pour l'implémentation de la pédagogie pair à pair. Il convient de se demander comment l'enseignant engagé dans un processus d'apprentissage pair à pair peut créer des conditions optimales au bon fonctionnement de cette approche. Pour cette étude, nous proposons de considérer l'apprentissage pair à pair en tant qu'écosystème humain qui produit des connaissances. Issue des sciences écologiques (Tansley, 1935), la notion d'écosystème fait référence à une unité s'appuyant sur les interactions entre des organismes (biocénose) et leur milieu (biotope). Plusieurs facteurs de réussite d'un apprentissage pair à pair émergent de la littérature : une diversité de parcours et de connaissances, l'autonomie des apprenants, un engagement des participants dans la durée grâce à l'application d'outils de facilitation, une variété de formats ou le soutien de sponsors internes (Cristol, 2022 ; Lenne, 2017 ; Mazur, 1997). Un écosystème d'apprentissage pair à pair se doit donc d'être autonome, durable, résilient et de valoriser la diversité de sa biocénose. Dans cet article, il nous a semblé que la permaculture (Holmgren & Mollison, 2006), en tant que science de conception et gestion d'écosystèmes autonomes, durables et résilients, pourrait favoriser l'émergence et le développement de l'apprentissage pair à pair. Nous nous appuyons sur l'étude de cas d'une méthodologie d'apprentissage pair à pair, la méthode WAP, pour étudier les liens potentiels avec la permaculture et identifier les apports potentiels de cette démarche à l'apprentissage pair à pair. Nous présentons en première partie un cadre conceptuel centré sur les apports potentiels de la permaculture à la pédagogie pair à pair telle qu'elle se développe aujourd'hui. En seconde partie, nous présentons l'étude de cas. Nous discutons des implications et limites de l'étude de cas en dernière partie. Notre étude s'inscrit dans les travaux liés aux stratégies d'implémentation de l'apprentissage pair à pair. Elle pourra inspirer les acteurs de l'éducation et de la formation dans leurs réflexions et actions en matière d'innovation pédagogique. En écho à l'appel de Joseph-Daily (2022) à s'inspirer du vivant pour développer des organisations apprenantes, notre

approche transdisciplinaire intégrant la permaculture et les sciences écologiques pourrait contribuer à construire de nouveaux savoirs sur les organisations et la société apprenante.

1. L'apport potentiel de la permaculture dans l'implémentation de la pédagogie pair à pair.

Nous nous intéressons à l'émergence et au développement de la pédagogie pair à pair, pour laquelle le rôle de l'enseignant évolue vers un rôle de facilitateur et pour laquelle il ne semble pas exister de cadre standardisé d'implémentation. Nous présentons (1.1.) et questionnons la permaculture, dans son approche conceptuelle, en tant que possible méthode d'implémentation de cette pédagogie innovante (1.2.).

1.1. Le pair à pair: une pédagogie sans canevas d'implémentation standardisé

L'apprentissage par les pairs a été développé et théorisé à l'université d'Harvard dans les années 1990 (Mazur, 1997), en tant que méthode pédagogique centrée sur les apprenants et visant à renforcer les rapports de collaboration au sein d'une équipe ou d'un groupe dans la construction et la diffusion de savoirs. La littérature avait auparavant décelé l'impact potentiel d'un apprentissage « coopératif » sur un apprentissage individuel (Johnson et Johnson, 1989 ; Slavin 1985), en lien direct avec les principes du socioconstructivisme (Vygotski, 1934). Dans le cadre d'un apprentissage coopératif, les étudiants travaillent ensemble sur un but commun (Slavin, 1985). Le rôle du formateur est alors celui d'un guide qui met en place les conditions nécessaires à une bonne dynamique de groupe et à un bon déroulement des apprentissages, avant de s'effacer au profit des interactions entre apprenants. Il doit ainsi s'assurer de l'existence d'une interdépendance positive en mettant en place des leviers pouvant pousser les apprenants à coopérer (Howden & Kopiec, 2000), faire naître un sentiment de confiance (Howden, 1997) et faire en sorte que chacun des participants se responsabilise. A la différence de l'apprentissage coopératif, l'apprentissage collaboratif accorde une plus grande autonomie aux étudiants (Henri & Ludgren-Carol, 2001). L'interdépendance positive est moins forte, l'enseignant a plus de souplesse dans l'organisation des activités, tout en ayant également un rôle de facilitateur d'interactions, de partage de connaissances et d'entraide entre participants. L'apprentissage par les pairs est de plus en plus plébiscité par les organisations humaines, qui ont évolué dans l'environnement volatil, incertain et complexe (VICA) caractérisé par ce début de XXIème siècle. Selon Senge (1990), cité par Yussof (2005), une organisation apprenante est une organisation « où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble. » A partir des pratiques recueillies auprès de 50 organisations de toutes tailles, Bonetto & Baivier de Fortis (2020) identifient plusieurs leviers permettant de faire émerger les conditions nécessaires à l'émergence d'une organisation apprenante : la vision, la culture, les politiques de formation, le rôle du manager étant dans ce cas d'accompagner le développement professionnel

et personnel de ses collaborateurs et d'instaurer des moments d'apprentissage. Joseph-Dailly (2022) invite à s'inspirer de situations d'apprentissage pouvant être observées dans le monde animal pour constituer des organisations apprenantes, et introduit la perspective de prise en compte du vivant comme voie d'inspiration pédagogique. Cependant, il ne semble pas exister à ce jour de méthode de mise en place d'une organisation apprenante pouvant inspirer le formateur souhaitant faire de l'apprentissage pair à pair, en considérant son cours comme une organisation, c'est-à-dire en tant que « groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger » (March & Simon, 1993). Taddei et al. (2018) appellent à l'émergence d'une société apprenante au sein de laquelle la connaissance créée se transmet facilement entre les individus, grâce notamment au progrès du numérique via une réorganisation collective entre groupes coopératifs. Dans son plan pour construire une société apprenante, il propose d'agir sur 5 axes : une action sur les territoires ; la mise en place d'outils numériques spécifiques ; le développement de programmes de recherche dédiés ; la formation des formateurs et décideurs, ainsi que des actions de veille concernant d'autres sociétés apprenantes.

Cristol (2022) propose une démarche permettant d'accélérer le développement d'une société apprenante, la pairagogie, visant à faire émerger une apprenance collective via un besoin d'apprendre avec, pour et par les autres. Le formateur en pairagogie a pour mission de créer les conditions favorables à la rencontre entre les individus et à l'instauration d'un cadre de confiance. Véritable pédagogue, il maîtrise des techniques de créativité, dispose de compétences en ingénierie pédagogique permettant de concevoir des dispositifs d'apprentissage adaptées à l'énergie du groupe ainsi qu'en sociodidaxie en tant que capacité à transformer les environnements d'apprentissage classiques « *en milieux où l'on apprend par l'altérité, par l'expérience, par le défi et par le projet* ». Les outils de la pairagogie peuvent ainsi être des réseaux d'échanges et de savoirs, la méthode Lernen Durch Lehren, des forums ouverts, ou des ateliers de codéveloppement professionnel.

Quelle que soit la démarche d'apprentissage par les pairs, le formateur est perçu comme un accompagnateur et un facilitateur d'accès aux réseaux et aux ressources. Cependant, il ne semble pas exister à ce jour de canevas standardisé de mise en place d'un enseignement pair à pair.

1.2. Les apports potentiels de la permaculture

Le concept de permaculture a été théorisé et développé dans les années 1970 par Bill Mollison, biologiste enseignant à l'université de Tasmanie, en Australie, et son collègue David Holmgren. Dans un contexte de choc pétrolier, en réaction à la surconsommation en énergie, à la destruction du sol et des écosystèmes générées par l'agriculture conventionnelle, ils ont cherché à élaborer une méthode de culture plus respectueuse de la nature et permettant l'autosuffisance alimentaire. De leur rencontre, est né le concept de permaculture qui, peu à peu, s'est élargi à

l'ensemble de la société et l'on est passé d'une « agriculture permanente » à une « culture de la permanence » centrée sur la mise en place d'une société plus durable. Plus qu'une méthode agricole, la permaculture est aujourd'hui une démarche globale qui s'appuie sur une éthique reposant sur trois piliers : prendre soin de la Terre, prendre soin des humains, partager équitablement les ressources et les récoltes. Derville (2018) présente la permaculture comme « *une philosophie de vie, une science et une méthode dont le but est de concevoir, d'aménager et de faire fonctionner des écosystèmes humains dotés des mêmes caractéristiques que les écosystèmes naturels (la résilience, la diversité, l'autonomie, la durabilité...) qui produisent une grande abondance de récoltes variées (nourriture, énergie, biodiversité, beauté...) en utilisant des techniques efficaces et adaptées.* ».

Holmgren & Mollison (2006) définissent 12 principes :

1. *Observer et interagir ;*
2. *Collecter et stocker l'énergie ;*
3. *Créer une production ;*
4. *Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction ;*
5. *Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables ;*
6. *Ne pas produire de déchets ;*
7. *Partir des structures d'ensemble pour arriver aux détails ;*
8. *Intégrer plutôt que séparer ;*
9. *Utiliser des solutions à petite échelle et avec patience ;*
10. *Utiliser et valoriser la diversité ;*
11. *Utiliser les interfaces et valoriser les éléments en bordure ;*
12. *Utiliser le changement et y réagir de manière créative.*

Des travaux récents invitent à s'inspirer de la permaculture à des fins de gestion des organisations (Breuzard, 2021). La permaculture pourrait ainsi potentiellement trouver sa place dans la gestion d'organisations apprenantes. Nous percevons des liens conceptuels entre pédagogie pair à pair et permaculture. Ainsi, la pédagogie pair à pair offre la possibilité d'éduquer à grande échelle dans le plus grand respect des individualités. De la même manière, la permaculture offre la perspective de produire de la connaissance en abondance dans le respect du vivant, à partir du moment où l'éthique, les conditions et les principes sont respectés. Les éthiques de la permaculture et de la pédagogie pair à pair semblent se faire écho. En effet, quand la permaculture préconise de prendre soin des humains et respecter leur rythme, l'apprentissage pair à pair donne de l'importance au *care* (Cristol, 2022). Le partage équitable des ressources

peut être mis en parallèle avec le partage de connaissances, essence même de l'apprentissage pair à pair. Chaque personne ne doit travailler à perfectionner que ce qu'elle possède. Cette diversité s'oppose à l'uniformité et à la mondialisation des pratiques et des savoir-faire. Dans le même sens, dans la pédagogie pair-à-pair, chacun doit cultiver son talent et en priorité son propre talent. On retrouve également des principes similaires, comme l'importance de l'observation et de l'interaction dans les processus pair à pair, pour construire des dispositifs d'apprentissage adaptés à l'énergie de chaque groupe. Quand la permaculture appelle à collecter et stocker l'énergie, l'apprentissage pair à pair s'appuie sur des expériences, savoir-faire, outils et systèmes d'information déjà existants. La valorisation des savoirs fait que rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. La création de nouvelles connaissances par l'apprentissage pair à pair est facteur de satisfaction et de cohésion ; ces nouvelles connaissances entretiennent le dispositif et favorisent la reproduction de nouvelles initiatives, ce qui peut renvoyer au principe permacole de création d'une production. La diversité est au cœur de la démarche d'apprentissage, tout comme en permaculture. L'apprentissage pair à pair se focalise sur les possibilités d'interactions entre participants, tout comme la permaculture utilise et valorise les ressources et principes renouvelables. L'apprentissage pair à pair vise l'autonomie des participants, l'autonomie étant un objectif-clé de la démarche permacole. Le formateur pair à pair saisit ainsi et crée des occasions, tout comme le permaculteur utilise le changement et y réagit de manière créative.

L'application de l'éthique, des principes et d'outils de la permaculture pourrait ainsi être utile au formateur souhaitant mettre en place un environnement d'apprentissage pair à pair. Cependant, il ne semble pas qu'il y ait d'étude menée à ce jour sur les apports potentiels de la permaculture à l'apprentissage pair à pair. Dans la section suivante, nous cherchons à explorer cet enjeu à partir de l'étude d'une méthode d'apprentissage pair à pair: la méthode We Are Peers (WAP).

2. Etude de cas: la méthode WAP

Nous présentons l'étude de cas qui a été menée pour envisager le potentiel de la permaculture en tant que démarche d'implémentation de la pédagogie pair à pair. Cette étude de cas est centrée sur la méthode WAP. Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de recherche (2.1.), puis la méthode WAP (2.2.).

2.1. Méthodologie

Une étude de cas a été menée, dans une démarche abductive, à partir de l'analyse d'éléments de documentation interne, communications, témoignages d'apprenants et d'entretiens entre co-auteurs. L'un des co-auteurs de notre étude est à l'origine de la création et du développement d'une méthode d'apprentissage pair à pair, la méthode WAP, et de plusieurs écrits et vidéos visant à présenter cette méthodologie. Les entretiens ont porté sur les liens entre la méthode WAP, l'éthique et les principes de la permaculture. L'approche qualitative de cette

étude de cas est justifiée par la volonté de comprendre en quoi le phénomène étudié peut contribuer à la généralisation de pratiques et l'élaboration de théories sur le sujet (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Hlady-Rispal, 2002; Gioia, 2021). Le codage des données a été réalisé en s'inspirant de l'approche de Gioia, Corley et Hamilton (2013) en tant que cadre permettant d'assurer la fiabilité de notre étude qualitative. Le choix d'une étude de cas idiosyncrasique nous a semblé pertinent du fait de l'opportunité de pouvoir mener une exploration détaillée et approfondie du cas, d'illustrer des concepts théoriques en les appliquant à des situations concrètes et d'explorer des avenues peu explorées à partir d'un dispositif d'apprentissage exemplaire et le plus diffusé aujourd'hui en entreprise en France (De La Ville, 2000). La principale limite que nous y avons perçue est le risque de biais dans l'analyse, l'un des co-auteurs étant pleinement investi dans la méthode. Pour contourner ce risque, il a semblé nécessaire que le deuxième co-auteur n'ait jamais expérimenté la méthode et soit garant d'une attitude neutre et ouverte lors de la collecte et l'analyse des données. Cette démarche apporte des perspectives nouvelles quant à la validité des conclusions tirées, de la reproductibilité des résultats, ainsi que les deux co-auteurs examinent et partagent leurs propres préjugés, motivations et influences qui pourraient affecter l'étude lors de réunions mensuelles durant les 10 mois de réalisation de l'étude, de mars à décembre 2022.

2.2. Présentation de la méthode WAP

Diane Lenne a créé une méthode d'apprentissage par les pairs, et une entreprise dédiée à sa diffusion en 2016, alors qu'elle était étudiante à EM Lyon Business School.

L'idée de la méthodologie WAP est venue des tiers lieux, lieux d'innovation nés à Paris, notamment La Paillasse. Diane était *« inspirée et impressionnée par l'abondance de vie et l'interconnexion riche de cet écosystème humain »*. À ce moment-là, elle était convaincue que *« nous pourrions construire des systèmes qui fonctionnent aussi bien que celui-ci dans n'importe quelle communauté sans avoir besoin d'un lieu "fancy" qui nécessite une installation coûteuse. »* Par ailleurs, ces lieux se sont multipliés, résultant la plupart du temps en des coquilles vides. Pour Diane, *« la pairagogie permet de créer une communauté apprenante à partir de rien ; elle nourrit le lien, l'inspiration mutuelle, l'apprentissage en continu, sans même avoir besoin d'un expert charismatique. Elle part du principe que la somme du savoir local de chacun des individus dépasse la qualité d'un savoir trouvé dans les livres. »*

La méthodologie WAP permet à des membres d'une communauté de se nourrir de l'expérience des autres, de prendre conscience et co-construire des connaissances, ainsi que de générer des contenus d'apprentissage, au cours de sessions basées sur les échanges entre pairs. La méthodologie s'appuie sur les approches d'*Appreciative Inquiry* (Cooperrider, 2000), de connaissances tacites et d'échanges entre pairs ainsi que de pédagogie active pour former des communautés. Les sessions sont animées par des organisateurs de communautés. Avec WAP, l'apprentissage est centré sur la recherche de rythme, d'utilité, et de bienveillance. Les livrables sont des synthèses produites en temps réel et diffusables de diverses manières. Cette méthodologie a été éprouvée auprès de 11 000 apprenants au sein de plus de 100 communautés, ce qui représente l'équivalent de 518 sessions organisées dans des entreprises et institutions

d'enseignement supérieur. La méthode WAP a par exemple été déployée dans une université française dans le cadre d'un *hackathon* de 4 jours visant à faire émerger des pratiques d'éducation au développement durable par le partage de connaissances et d'expériences au sein de groupes de 10 participants, comprenant aussi bien des étudiants que des enseignants de l'école. Au sein de ces groupes, chacun a pu partager ces expériences pédagogiques marquantes en tant qu'apprenants ou enseignants, pour faire émerger une proposition de réinvention de la pédagogie pouvant être déployée au sein de l'université prenant en compte les enjeux de développement durable. Chaque groupe était guidé par un facilitateur et a pu bénéficier de l'appui ponctuel de mentors venant partager des apports méthodologiques et théoriques permettant de mettre en perspective leurs idées avec des bonnes pratiques pédagogiques et la littérature académique sur le sujet. L'un des groupes a ainsi proposé une démarche pédagogique globale d'éducation au développement durable pouvant impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'université. La méthodologie a également été déployée auprès de 60 étudiants du programme de Bachelor d'une école de commerce pour créer des moments de partage par groupe de 6 étudiants autour de leurs expériences à l'international de manière à faire émerger des bonnes pratiques en la matière pouvant être utiles à chaque étudiant pour la valorisation de son expérience sur son CV, ainsi que pour les promotions suivantes. Les apprentissages ont été guidés par des facilitateurs, qui proposaient un ensemble d'exercices (association d'idées, création d'oeuvres d'art...) permettant de faire émerger de nouvelles connaissances. WAP est également utilisé en entreprise. Une grande entreprise utilise notamment la méthode depuis 2018 pour faciliter le partage de compétences entre membres des équipes. Il s'agit notamment d'une opportunité de transmission de bonnes pratiques et de partage de savoirs dont les collaborateurs n'ont pas le temps de parler dans leur quotidien dans un format qui ne nécessite pas une grande préparation. D'autres entreprises voient en WAP une opportunité de capitaliser de manière régulière sur le savoir-faire des collaborateurs, sans avoir à attendre le départ de tel ou tel salarié pour envisager une transmission de connaissances.

Définition de la méthodologie

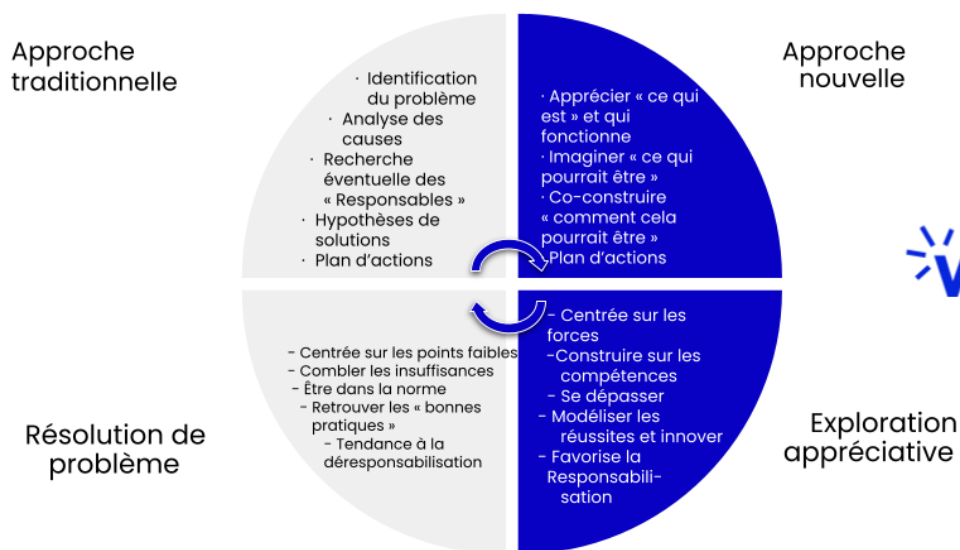


Schéma 1 : Description de la méthodologie WAP

Dans le cadre de la méthode WAP, le formateur est un facilitateur : il rappelle l'utilité et finalité des étapes de l'apprentissage entre pairs ; il accompagne la bonne dynamique des groupes ; il assure la qualité des contenus produits par les groupes ; il assure un soutien dans l'utilisation d'outils collaboratifs.

3. Les résultats et implications

Nos résultats mettent en évidence les bénéfices perçus par les participants (3.1.) et des similitudes avec les principes de la permaculture (3.2.).

3.1. Les bénéfices perçus par les participants

Les bénéfices perçus par les participants (Tableau 1) sont triples :

- La diversité et richesse des expériences : les participants apprécient l'ouverture et la constructivité des échanges. Ils constatent avec satisfaction l'enthousiasme de chacun à partager leurs expériences. La proximité instaurée grâce aux petits groupes libère la parole. "Le casting des pairs" venant de services et d'entités différentes offre une diversité inspirante ;
- L'efficacité des apprentissages grâce à la méthodologie : les participants saluent l'efficacité de l'apprentissage lié à la technique de répartition des groupes par

diversité et par affinités. Ils reconnaissent l'importance du fil conducteur, des questions, de l'organisation des échanges, du caractère participatif, et de la coproduction. Le format actuel leur permet d'apprendre sans avoir besoin de faire un effort de transposition.

- Nouveauté et rythme de l'animation : les participants soulignent positivement le dynamisme et le format court de l'animation. Ils retiennent également la structure minutée de la formation, la jugeant bien dimensionnée et fluide dans le déroulé, ce qui facilite grandement l'attention soutenue à chaque moment de l'expérience.

Diversité et richesse des expériences	« L'échange était ouvert et constructif. On voit que les gens sont contents de partager leur expérience. » « La proximité de chacun grâce aux sous-groupes Beaucoup d'échanges et de partage d'expérience. Partage des expériences de formations en dehors de notre organisation différentes expériences inspirantes pour proposer de nouvelles solutions à mes clients" « L'échange entre personnes de service et d'entités différentes. »
Efficacité des apprentissages grâce à la méthodologie	« La technique de répartition des groupes et d'animation - le test quelques jours avant de connexion - le regroupement par thématique » « Oui c'est la méthode qui m'a beaucoup plu et que j'aimerais bien mettre en place » « Le fil conducteur/les questions sont importantes. Organisation des échanges, Participatif, livrables. » "Ce format permet d'apprendre d'expériences concrètes sans avoir besoin de faire un effort de transposition"
Nouveauté et dynamisme de l'animation	« Le partage d'expérience le dynamisme et le format court » « L'agilité de l'animation dans la partie digitale » "La structure minutée de la formation, bien dimensionnée et fluide dans le déroulé, a facilité l'échange d'expérience. "

Tableau 1 : Présentation d'évaluations de participants

3.2. Des similitudes avec les principes de la permaculture

Nous relevons dans cette partie les différentes similitudes avec les principes de la permaculture, à partir de l'analyse des 12 principes permacoles.

Observer et interagir : dans la permaculture, l'observation du terrain, de la biodiversité et des possibilités d'interactions avec les besoins des habitants du lieu sont primordiales. Certains

recommandent d'examiner sa parcelle une année entière avant d'y faire quoi que ce soit, après avoir pris des notes à chaque saison et appréhendé les différents sites du jardin. En apprentissage en communauté de pairs, l'observation des participants, de leurs besoins, et de leurs interactions entre eux et avec leur écosystème est la première chose à faire avant de concevoir un projet. On peut utiliser une grille d'observation pour évaluer la culture existante de partage et d'écoute.

Collecter et stocker l'énergie : en permaculture, l'énergie conservée et produite à l'intérieur du système. Il n'y a pas de dépense d'énergie pour la distribution de la production. De la même manière en pairagogie, l'animateur ne dépense aucune énergie inutile, notamment en concevant tout le contenu de formation « tout seul ». L'apprentissage entre pairs avec WAP a fait ses preuves sur la thématique de formation (Cooperrider, 2000). Cette recherche génère davantage d'énergie positive (au sens émotionnel) ce qui est un puissant stimulateur du cerveau et de la mise en action. La communauté devient une réserve d'énergie. L'énergie véhiculée dépasse l'énergie dépensée.

Créer une production abondante : pour pouvoir se nourrir soi-même et ses proches, ou pour échanger la production avec d'autres personnes. Avec la méthode WAP, les participants obtiennent une production de connaissances utiles et abondante grâce à un cadre structurant permettant la contribution de chacun à travers du savoir local. En définitive, les participants obtiennent une production utile qui peut prendre de multiples formes (wiki, article, carte mentale), avec la recherche d'un résultat immédiat.

Lors des entretiens, Diane Lenne a notamment mentionné que :

« Le mot clé est l'impact des choses transmises et le fait que les participants utilisent les apprentissages. Il faut chercher à obtenir des résultats vraiment utiles à chaque étape du travail entrepris. ».

« On n'apprend pas en consommant une liste interminable de contenus qu'on oublie au bout d'un jour. L'approche vise à capitaliser sur le savoir de tous les gens, ce savoir disposé dans chacun de nous, pourtant inconsciemment. Cette extraction faite de tous, est mise à disposition de la totalité du groupe. Il en résulte une production, fruit de l'expérience de chacun. Cette production est utilisable par tous. ».

Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction : un exemple concret serait la mise en place d'un étang dans un système permaculturel qui va servir d'irrigation naturelle. Dans la méthode, l'introduction de rôles utiles à la communauté comme la transcription ou la facilitation va servir l'auto-régulation du groupe. Par exemple, le rôle de facilitateur est de soutenir et accompagner le groupe à travers la résolution des conflits, par exemple utiliser la Communication Non Violente (Rosenberg, 1999) pour aider le groupe à se pacifier et instaurer un climat de confiance.

Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables : évaluer tout ce que nous offre notre terrain en considérant qu'un élément peut produire plusieurs ressources. L'un des enjeux de la démarche WAP est de capitaliser sur les connaissances tacites issues des expériences

existantes de chaque participant pour ainsi limiter la consommation et le gaspillage des ressources humaines. *« Upcycling signifie littéralement “recycler par le haut”, puiser dans ce qu’on a déjà, talents et ressources, prendre un peu de chacun pour en faire quelque chose de beau, assurer la durabilité. »*

Cette approche se différencie des méthodologies d’idéation axées sur la génération de nouvelles idées en grande quantité. Nous croyons que la créativité est un processus circulaire de copie, de transformation et de combinaison de réalisations passées, et non d’idées nouvelles.

Ne pas produire de déchets : « déchets » désigne un résidu d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation. Un support de formation produit et non utilisé ou non intégré par les apprenants peut aussi être considéré comme un déchet en pédagogie. *« Un support de formation produit par un seul expert peut générer des contenus inappropriés et inadaptés aux besoins du groupe. ».*

La conception, des grandes structures aux détails : la permaculture préconise de s’inspirer des structures présentes dans la nature, tels que des modèles de ramification pour collecter et distribuer l’énergie et les matériaux, de la même manière que les racines et les branches d’un arbre collectent et distribuent le soleil, l’eau et les nutriments. La conception en permaculture, c’est réfléchir sur la façon d’agencer les éléments, comment créer des interactions et faciliter la circulation.

De la même manière, la pédagogie pair-à-pair de WAP utilise aussi des modèles de conception, soit un enchaînement d’activités pour organiser le partage entre participants. Le choix de ces modèles dépend de l’objectif : création de communauté, cohésion, intégration, montée en compétences, diffusion d’une culture...

Intégrer plutôt que séparer : l’apprentissage entre pairs fait émerger les individualités pour enfin les associer entre eux, les mutualiser et arriver à un résultat final et homogène.

« Par exemple, nous partons des expériences de chacun que nous regroupons par affinités par sous-groupes et ensuite ses sous-groupes mutualisent chacun leurs expériences, enfin, les sous-groupes mutualisent leurs apprentissages avec les autres. ».

Utiliser des solutions à petite échelle et avec patience : le déploiement de l’apprentissage entre pairs se fait petit à petit. *« Nous commençons toujours par une petite communauté (10 à 50 personnes) et ensuite des rôles de facilitateurs émergent et prennent le relais. Des communautés de facilitateurs pairs se forment ensuite pour agrandir la communauté. On avance par itérations avec l’énergie de ceux et celles qui le veulent. On ne joue pas de son statut, de son rang hiérarchique pour forcer l’avancement. ».*

Utiliser et valoriser la diversité : on parle d’associations positives ou de cultures associées, lorsque les plantes s’apportent mutuellement des bienfaits. De la même manière, le système d’apprentissage entre pairs commence avant tout par la création de communautés de pairs qui jouent le rôle de terreau fertile. La constitution de la communauté de pairs est comme un terreau.

Les pairs doivent comporter un bon ratio de similarité / diversité selon la finalité d'apprentissage. On parle de trois critères de similarité, et trois critères différenciants.

« Au sein d'un groupe de formateurs qui a pour objectif d'enseigner la pédagogie active, on peut par exemple regrouper plusieurs disciplines différentes, locations géographiques différentes, et niveaux d'expériences ; en termes de similarité, on regroupe des professeurs qui partagent les mêmes contraintes (professeurs chercheurs), du supérieur, ou encore la même direction pédagogique. ».

Utiliser les interfaces et valoriser les éléments en bordure : il faut entendre par « bordures » le mot « limites » au sens large. Regarder les limites de son terrain commence par l'observation de ses haies, mais aussi de ce qui se passe chez les voisins : quels arbres, cultures et essences ont-ils sur leur parcelle ? Considérer les bordures dans la démarche WAP, c'est réfléchir aux frontières avec d'autres programmes : quelles modalités, formats, sujets de formation existent-ils déjà ?

Utiliser le changement et y réagir de manière créative : il s'agit d'observer attentivement le système en place, pour intervenir au bon moment, renforcer les forces, proposer des sujets d'échanges appropriés, de manière à avoir une influence bénéfique sur les changements en cours.

Ainsi, l'étude de cas nous a permis d'identifier la méthode WAP en tant que méthode d'apprentissage pair à pair respectueuse de la nature de chacun et permettant de produire et partager abondamment des connaissances. La diversité des participants constitue une richesse, et peut constituer un facteur de bien-être pour les participants. Le formateur est un facilitateur qui met en place les conditions nécessaires à cette abondance. Pour mettre en place la méthodologie, il peut s'appuyer sur la méthode permacole comme grille de conception et en s'appuyant sur son éthique.

Nous percevons que la méthode WAP s'inscrit dans une éthique d'inspiration permacole (schéma 2).

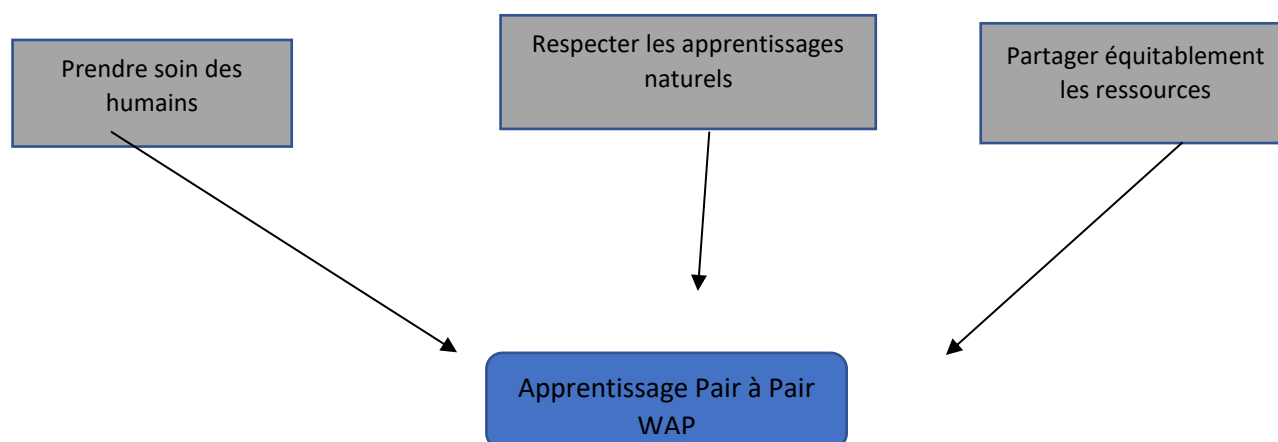


Schéma 2 : Méthode WAP – une éthique permacole

Conclusion

Nos travaux montrent que l'application d'une méthodologie inspirée de la permaculture pourrait contribuer à développer de nouveaux types d'apprentissage. La méthode d'apprentissage pair à pair présentée dans cette étude semble révélatrice de ce qui pourrait être une pédagogie durable car favorisant la pérennité de la démarche d'apprentissage, l'abondance des opportunités de collaboration, tout en favorisant le bien-être des participants. Des travaux autour de nouveaux outils, méthodes, principes et postures d'apprentissage pair à pair pourront émerger de notre étude. La connaissance de la permaculture, l'application de ses principes et outils peut contribuer à l'émergence et au bon fonctionnement des dispositifs d'apprentissage pair à pair que les institutions éducatives et les entreprises souhaiteraient mettre en place.

Notre étude n'est pas exempte de limites. Ayant une vocation exploratoire, elle vise à ouvrir de nouvelles perspectives de recherche autour de l'implémentation de la pédagogie pair à pair en vue de recherches ultérieures plus ciblées. Elle pourrait ainsi être confirmée et complétée par des travaux menés auprès de facilitateurs de dispositifs d'apprentissage pair à pair. Des études complémentaires pourraient ainsi être menées sur la manière dont le design permacole, l'un des outils-clés de conception d'espaces en permaculture, pourrait être utile à la sociodaxie. D'autres travaux pourraient être complétés par la comparaison avec les études de cas d'autres méthodes d'apprentissage pair à pair, par exemple des ateliers de co-développement.

En outre, nous percevons à partir de nos travaux une nouvelle manière d'appréhender l'apprentissage pair à pair en tant qu'écosystème vivant. En écho à l'appel de Joseph-Daily (2022) à s'inspirer du monde animal pour développer des organisations apprenantes, nous pensons que des travaux transdisciplinaires impliquant la permaculture, en tant que sciences des écosystèmes, et plus largement les sciences écologiques, peuvent contribuer à construire de nouveaux savoirs sur les organisations et la société apprenante. A l'heure de l'entrée de l'humanité dans l'ère de l'anthropocène, dont les crises pétrolières du XXème siècle ont semblé être une répétition générale, nous souhaitons inspirer de nouvelles méthodes d'apprentissage, pratiques et postures pouvant permettre aux organisations, et à la société dans son ensemble, de s'adapter à l'instabilité et la complexité des problématiques rencontrées par la collaboration entre pairs.

Bibliographie

BONETTO, T. & BAIVIER DE FORTIS, M. (2020), « 7 étapes clés pour devenir une organisation apprenante », *Harvard Business Review*, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/07/30667-comment-devenir-une-organisation-apprenante/> (dernière consultation : 22/11/2023).

BREUZARD, S. (2021), *La permaentreprise. Un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture*, Eyrolles.

COOPERRIDER, D. (2000), *Appreciative Inquiry: A Transformative Paradigm*, Jane Magruder.

CRISTOL, D. (2022), *Apprendre à apprendre ensemble. Initiation à la pairagogie*, ESF Editeur.

DE LA VILLE V.I. (2000) La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Revue FCS*, Vol.3, n°3, septembre, p. 73-99.

DERVILLE, G. (2018), *La permaculture, en route pour la transition écologique*, Terres Vivantes.

EISENHARDT, K (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, p. 532-550.

GIOA, D. (2021), "On the road to hell : why academia is viewed as irrelevant to practicing managers", *Academy of Management Discoveries*, vol. 8 n°2, p. 174-179.

GIOA, D., CORLEY, K. & HAMILTON, A. (2013), "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16, n° 1, p. 15-31.

HENRI, F. & LUNDRGEN-CAYROL, K. (2001). *Apprentissage collaboratif à distance*. Presses de l'Université du Québec.

HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université.

HOLMGREN, D. & MOLLISON, B.(2006) *Perma-culture*, Broché.

HOWDEN, J. (1997), « La réussite par l'apprentissage coopératif ». *Communication présentée au 17^{ème} colloque annuel de l'Association québécoise de pédagogie collégiale*.

HOWDEN, J. & KOPIEC, M.(2000), *Enseigner, coopérer et apprendre au secondaire et au collégial*, Montréal, Chenelière Éducation.

JOHNSON, D. W. & JOHNSON, R.T (1989), *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, MN, Interaction Book Company.

JOSEPH-DAILLY, E. (2022) « Le monde du vivant, un modèle pour les organisations apprenantes », *Harvard Business Review*, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/06/46286-le-monde-du-vivant-un-modele-pour-les-organisations-apprenantes/> (dernière consultation : 22/11/2023)

LENNE, D. (2017) « Réinventer la formation grâce à l'apprentissage entre pairs », *Harvard Business Review* <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16072-reinventer-formation-grace-a-lapprentissage-entre-pairs/> (dernière consultation : 22/11/2023)

MARCH, J. & SIMON, H. (1993), *Organizations 2nd edition*, Wiley-Blackwell.

MAZUR, E. (1997). *Peer instruction : a user's manual*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

NECK, H. & CORBETT, A. (2018), “The scholarship of teaching and learning entrepreneurship”, *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), p. 8-41.

SENGE, P. (1990), *La Cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Editions.

SLAVIN, R. E. (1985), *Cooperative Learning: Students Teams*. Washington DC., National Education Association.

TADDEI, F., BECCHETTI-BIZOT, C., HOUZEL, G., MAINGUY, G., NAVEC, M. (2018) « Un plan pour co-construire une société apprenante » <https://www.c2rp.fr/sites/default/files/atoms/files/c2rp-un-plan-pour-co-construire-u-ne-societee-apprenante-taddei.pdf> (dernière consultation: 22/11/2023).

TANSLEY, A.G (1935) *The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms*. Ecology Vol. 16, n° 3, 1935, p. 284-307.

VYGOTSKI, L. (1934) *Pensée et langage* (1934) (traduction de Françoise Sève, avant-propos de Lucien Sève), suivi de « Commentaires sur les remarques critiques de Vygotski » de Jean Piaget, (Collection « Terrains», Éditions Sociales, Paris, 1985) ; Rééditions : La Dispute, Paris, 1997, 2019.

YUSSOF, M. (2005). « Le service public : une organisation apprenante: L'expérience malaisienne ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71, 497-510. <https://doi.org/10.3917/risa.713.0497>.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Elise BOZ-ACQUIN



Elise BOZ-ACQUIN est Docteure en droit de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay). Elle a été chercheuse Postdoctorale à l'Université de Genève au sein de Geneva Transformative Governance Lab (GTG LAB) en 2022-2023 ; Fellow Executive-in-Residence au Geneva Centre for Security Policy (GCSP) en 2021, puis Auditrice de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) en 2018. Elle a été, pendant sept ans, chargée d'enseignement et de recherche en droit constitutionnel et droit international public à l'Université de Paris-Est Créteil et l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay). Ses domaines de recherche sont : le droit constitutionnel et institutions politico-militaires, les questions de défense et de sécurité (la fonction militaire et la gestion politico-militaire des crises), la politique étrangère et la géopolitique de la Turquie (notamment au Moyen-Orient) ainsi que la théorie de l'Etat et du droit.

Elise BOZ-ACQUIN holds a doctorate in law from the University of Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay). She was a post-doctoral researcher at the

University of Geneva within the Geneva Transformative Governance Lab (GTG LAB) in 2022-2023. Fellow Executive-in-Residence at the Geneva Centre for Security Policy (GCSP) in 2021, then Auditor at the Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) in 2018, she spent seven years as a lecturer and researcher in constitutional law and public international law at the Université de Paris-Est Créteil and the Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay). Her areas of research include constitutional law and politico-military institutions, defense and security issues (the military function and politico-military crisis management), Turkish foreign policy and geopolitics (particularly in the Middle East), and the theory of the state and law.

Yann ALIX



Depuis 2011, Yann Alix occupe le poste de Délégué Général de la Fondation SEFACIL, laboratoire d'idées prospectives sur les stratégies maritime, portuaire et logistique. Il a fondé et dirige la collection *Les Océanides* et co-dirige la collection *Afrique Atlantique*.

Titulaire d'un PhD de Concordia University (1999) et d'un doctorat en géographie des transports de l'Université de Caen en France, Yann Alix fut consultant chez Innovation Maritime à Rimouski au Canada (2000-2004) avant de prendre un poste d'enseignant-chercheur à l'Ecole de Management de Normandie au Havre où il devient en 2007 le Directeur de l'IPER (Institut Portuaire d'Enseignement et de Recherche). De 2011 à 2019, Dr. Yann Alix travaille chez SOGET au développement international du *Cargo Community System* avant de rejoindre depuis Avril 2019 le cabinet Abington Advisory en qualité de Senior Manager.

Yann Alix travaille sur les nouveaux modèles d'affaires dans les chaînes de valeur mondiales et analyse la transformation d'une économie servicielle dans les secteurs du transport maritime et de la logistique portuaire. Il a publié et dirigé près d'une vingtaine d'ouvrages en français, anglais, espagnol et russe. Son dernier ouvrage publié en février 2024 s'intitule « L'intelligence portuaire. Opération – Innovation – Projection » aux Editions EMS.

Since 2011, Yann Alix has been Managing Director of the SEFACIL Foundation, a forward-looking think-tank on maritime, port and logistics strategies. He founded and directs the Les Océanides collection and co-directs the Afrique Atlantique collection.

Holder of a PhD from Concordia University (1999) and a doctorate in transport geography from the University of Caen in France, Yann Alix was a consultant at Innovation Maritime in Rimouski, Canada

(2000-2004) before taking up a teaching-research post at the Ecole de Management de Normandie in Le Havre, where he became Director of the IPER (Institut Portuaire d'Enseignement et de Recherche) in 2007. From 2011 to 2019, Dr. Yann Alix worked at SOGET on the international development of the *Cargo Community System* before joining Abington Advisory as Senior Manager in April 2019.

Yann Alix works on new business models in global value chains and analyzes the transformation of a service economy in the shipping and port logistics sectors. He has published and edited nearly twenty books in French, English, Spanish and Russian. His latest work, published in February 2024, is entitled "L'intelligence portuaire. Opération - Innovation - Projection" published by EMS.

Zouhour BEN HAMADI



Actuellement Professeure associée à l'école de Management de Normandie, membre du laboratoire Métis, Zouhour Ben Hamadi est titulaire d'un doctorat en gestion de l'Université de Montpellier II. Ses premiers travaux ont porté sur la gestion des PME et son dirigeant avant de se rapprocher des acteurs de finance en portant ses travaux les plus récents sur le contrôleur de gestion et l'expert-comptable principalement dans les

contextes africains et arabes émergents dont la Tunisie. Elle est membre de plusieurs associations telle l'association internationale de la recherche en PME, l'Association Francophone de Comptabilité ainsi que l'Association Africaine de Comptabilité et de Finance qui promeut les travaux de recherche en Afrique. Elle fait partie des comités de lecture de plusieurs revues et elle publie des articles dans des revues académiques telles que Comptabilité Contrôle Audit, Management International et la Revue internationale PME.

Currently Associate Professor at the Normandy School of Management and member of the Métis laboratory, Zouhour Ben Hamadi holds a PhD in management from the University of Montpellier II. Her early work focused on the management of SMEs and their managers, before moving on to finance, with her most recent work focusing on management controllers and chartered accountants, mainly in emerging African and Arab contexts, including Tunisia. She is a member of several associations, including the International Association of SME Research, the Association Francophone de Comptabilité and the Association Africaine de Comptabilité et de Finance, which promotes research in Africa. She sits on the editorial boards of several journals and publishes articles in academic journals such as Comptabilité Contrôle Audit, Management International and Revue internationale PME.

Laëticia CONDAMIN



Actuellement enseignante-chercheuse à l'Ecole de Management de Normandie et rattachée au laboratoire Metis-Lab, Laëticia Condamin a d'abord exercé en tant que praticienne du marketing auprès de multinationales, principalement agroalimentaires, pendant une vingtaine d'années. Elle a opéré une reconversion progressive vers la carrière académique et a soutenu sa thèse sous la direction de Valérie-Inés de La Ville à l'université de Poitiers en 2018, thèse portant sur « Les conditions de possibilité d'une pratique marketing éthique ». Ses travaux de recherche questionnent aujourd'hui l'éthique managériale, la construction identitaire du manager confronté au questionnement éthique et l'appropriation par les praticiens du marketing et la performativité des concepts de marketing éthique, durable ou responsable, en particulier dans le champ de l'agroalimentaire destiné à la jeunesse.

Currently a teacher-researcher at the Ecole de Management de Normandie and attached to the Metis-Lab laboratory, Laëticia Condamin initially worked as a marketing practitioner with multinationals, mainly in the agri-food sector, for some twenty years. She gradually reconverted to an academic career and defended her thesis under the supervision of Valérie-Inés de La Ville at the University of Poitiers in 2018, a thesis on "The conditions of possibility for ethical marketing practice". Today, her research questions managerial ethics, the construction of a manager's identity when confronted with

ethical questioning, and the appropriation by marketing practitioners and performativity of ethical, sustainable or responsible marketing concepts, particularly in the field of agri-food aimed at young people.

Brigitte DAUDET



Brigitte Daudet est Professeure Assistante en Management du Développement Territorial et elle a rejoint l'EM Normandie en 2007. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Caen-Normandie obtenu en 2021. Sa thèse porte sur l'approche par le compromis des pratiques de gouvernance portuaire, experte des questions de gouvernance portuaire, elle axe ses recherches sur la gestion stratégique des ports et les relations entre une agglomération et son port. Forte d'une expérience de plus de quinze ans en tant que professeur de géopolitique et de développement durable, Brigitte Daudet combine des compétences pluridisciplinaires et travaille notamment sur les terrains (territoires) subsahariens et d'Europe occidentale, le plus souvent dans des approches comparatives et appliquées.

Brigitte Daudet is Assistant Professor in Territorial Development Management and joined EM Normandie in 2007. She holds a PhD in Management Sciences from the University of Caen-Normandie, which she

obtained in 2021. Her thesis focuses on the compromise approach to port governance practices. An expert in port governance issues, her research focuses on the strategic management of ports and the relationship between a conurbation and its port. With over fifteen years' experience as a professor of geopolitics and sustainable development, Brigitte Daudet combines multidisciplinary skills and works in particular on sub-Saharan and Western European terrains (territories), most often in comparative and applied approaches.

Valérie-Inés de La Ville

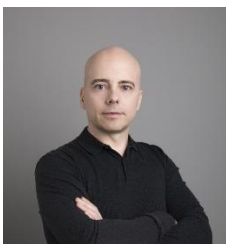


Professeure des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, Valérie-Inés de La Ville dirige le Centre Européen des Produits de l'Enfant, unité de documentation, d'enseignement et de recherche et sur les industries ciblant la jeunesse (0 à 25 ans). Après une thèse portant sur l'entrepreneuriat comme processus d'apprentissages collectifs, ses recherches interrogent la socialisation économique du jeune consommateur, les processus d'innovation et la responsabilité sociétale des entreprises vis-à-vis de la jeunesse. Avec les doctorants qu'elle encadre sur différents terrains, ils s'efforcent de documenter les tensions

éthiques qui sous-tendent certaines décisions managériales. Dans cette visée, la figure de l'enfant-consommateur révèle la complexité des enjeux éthiques que les responsables marketing doivent affronter pour co-construire avec une multiplicité de parties prenantes la finalité de la contribution de l'entreprise au bien-être des enfants et des générations futures.

University Professor at the Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, I head the Centre Européen des Produits de l'Enfant, a documentation, teaching and research unit on industries targeting young people (0 to 25). Following a thesis on entrepreneurship as a collective learning process, my research focuses on the economic socialization of young consumers, innovation processes and the social responsibility of companies towards young people. With the doctoral students I supervise in various fields, we strive to document the ethical tensions underlying certain managerial decisions. With this in mind, the figure of the child-consumer reveals the complexity of the ethical issues that marketing managers must confront in order to co-construct with a multiplicity of stakeholders the purpose of the company's contribution to the well-being of children and future generations.

Fabien GARGAM



Docteur du CRG de l'École polytechnique, Fabien GARGAM est actuellement Assistant professor à Renmin University of China sur le campus de Suzhou et Chercheur associé à l'université Paris-Saclay sur le campus de Sceaux. Il se positionne comme un chercheur ambidextre en management, ce qui signifie qu'il traite la théorie et la pratique sur un pied d'égalité. Ses sujets de prédilection sont les fake perfs, l'underdogging, l'enactizing, la culture chinoise et la pédagogie centrée sur les étudiants. Son intérêt marqué pour le sujet du dopage et des fake perfs s'est déclenché sur le terrain et s'est concrétisé dans l'acte d'écriture. Il a tout d'abord pratiqué un sport collectif puis un sport individuel de manière intensive, ce qui lui a permis d'expérimenter plusieurs contrôles antidopage inopinés. En parallèle, il a suivi de près l'actualité liée au sujet entre 1998 et 2017. Ensuite, il a préparé et obtenu le diplôme d'université 'Formation à la lutte contre le dopage et à sa prévention' à la faculté de pharmacie de l'université Paris-Sud – devenue l'université Paris-Saclay le 1^{er} janvier 2020 – entre 2017 et 2018. Finalement, il a publié 16 contributions relatives à ce sujet entre 2018 et 2023.

Fabien GARGAM holds a doctorate from the CRG of the École polytechnique, and is currently Assistant Professor at Renmin University of China on the Suzhou campus and Associate Researcher at the Paris-Saclay University on the Sceaux campus. He positions himself as an ambidextrous management researcher, meaning that he treats theory and practice on an equal footing. His favorite subjects are fake perfs, underdogging, enactizing, Chinese culture and student-centered pedagogy. His keen interest in the subject of doping and fake

perfs was sparked in the field and materialized in the act of writing. First of all, he played a team sport then an individual sport intensively, which enabled him to experience several unannounced anti-doping tests. At the same time, he closely followed the news on the subject between 1998 and 2017. Then, he prepared and obtained the university diploma ‘Anti-doping and prevention training’ at the Faculty of Pharmacy of the Paris-Sud University – which became the Paris-Saclay University on January 1, 2020 – between 2017 and 2018. Finally, he published 16 contributions relating to this subject between 2018 and 2023.

Helena KARJALAINEN



Helena Karjalainen est Docteur ès Lettres de l’Université de Grenoble 3 et Docteur en sciences de gestion de l’IAE de Metz. Elle a également une HDR en sciences de gestion de l’Université Paris-Est. Elle est professeure associée en management interculturel à l’EM Normandie Business School depuis 2008 et Directrice déléguée de la recherche entre 2011-2022. Ses travaux de recherche et publications ainsi que son enseignement portent sur le management des ressources humaines à l’international, le comportement organisationnel et la coopération dans les organisations. Plus précisément, elle est intéressée par les questions concernant les

identités culturelles et l’impact de la culture sur le comportement, ainsi que le leadership et le management dans des environnements culturellement divers. Elle a publié des articles dans des revues classées et coordonné deux ouvrages sur les études de cas en management interculturel. Elle est membre d’associations de recherche internationales et participe à des projets internationaux.

Helena Karjalainen holds a Docteur ès Lettres from Grenoble 3 University and a Doctorate in Management Sciences from IAE Metz. She also holds an HDR in management science from Université Paris-Est. She has been Associate Professor of Intercultural Management at EM Normandie Business School since 2008, and Deputy Director of Research from 2011-2022. Her research, publications and teaching focus on international human resources management, organizational behavior and cooperation in organizations. More specifically, she is interested in questions concerning cultural identities and the impact of culture on behavior, as well as leadership and management in culturally diverse environments. She has published articles in classified journals and coordinated two books on case studies in intercultural management. She is a member of international research associations and participates in international projects.

Diane LENNE



Diane Lenne a fondé WAP - We are Peers après avoir été la première étudiante à Emlyon Business School à créer un cours basé sur une nouvelle pédagogie d'apprentissage entre pairs. Elle devient la dirigeante de WAP, une méthodologie pionnière d'apprentissage en communautés de pairs rassemblant 17 943 participants au sein de 192 communautés. Ces réalisations ont valu à WAP une reconnaissance parmi les 200 startups les plus innovantes en Europe selon le cabinet indépendant leader du marché edtech HolonIQ en 2023.

Ses travaux ont été présentés dans des revues de recherche ou magazines d'actualité économique tels que Harvard Business Review, The Conversation, Sciences&Vie, L'Usine Nouvelle, Les Echos, Capital, TEDxParis Saclay, Focus RH, ainsi que dans de nombreux podcasts et émissions spécialisées tels que Never Stop Learning (44000 écoutes), Le podcast de l'Entreprise Apprenante, Salesforce Way of Learning.

Diane Lenne founded WAP - We are Peers after being the first student at Emlyon Business School to create a course based on a new peer learning pedagogy. She went on to lead WAP, a pioneering peer-to-peer learning methodology with 17,943 participants in 192 communities. These achievements have earned WAP recognition as one of Europe's 200 most innovative startups by leading independent edtech firm HolonIQ in 2023.

His work has been featured in research journals and business magazines such as Harvard Business Review, The Conversation, Sciences&Vie, L'Usine Nouvelle, Les Echos, Capital, TEDxParis

Saclay, Focus RH, as well as in numerous podcasts and specialized programs such as Never Stop Learning (44,000 listens), Le podcast de l'Entreprise Apprenante, Salesforce Way of Learning.

Christian MAKAYA



Christian Makaya est enseignant-chercheur à Ascencia Business School et docteur en sciences de gestion de l'université Paris-Nanterre. Ses travaux, publiés en France et à l'international, portent sur l'adaptation des organisations et de l'enseignement des sciences de gestion à l'ère de l'anthropocène. Ses recherches l'ont conduit à co-fonder le Wake Up Lab, think and do-tank spécialisé dans l'éducation au développement durable. Il est également responsable du développement et de la valorisation de la Revue Française de Gestion et membre du board éditorial de l'International Journal of Technoentrepreneurship.

Christian Makaya is a teacher-researcher at Ascencia Business School and holds a doctorate in management science from the University of Paris-Nanterre. His work, published in France and internationally, focuses on the adaptation of organizations and management science teaching to the Anthropocene era. His research led him to co-found the Wake Up Lab, a think and do-tank specializing in education for sustainable development. He is also

responsible for the development and promotion of the *Revue Française de Gestion* and a member of the editorial board of the *International Journal of Technoentrepreneurship*.



NOTE AUX AUTEURS-Normes éditoriales

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

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

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

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

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

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

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

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

Par exemple :

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

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

Les titres, intertitres, « chapeaux » et textes en exergue sont de la responsabilité de la rédaction de la revue qui se réserve le droit de modifier ceux qui sont proposés par l'auteur.

Les projets d'articles non conformes seront refusés.

Procédure de soumission en ligne :

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

L'article doit également être adressé au rédacteur-en-chef : brigitte.pereira@wanadoo.fr et bpereira@em-normandie.fr.

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

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