



Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

Janvier-Juillet 2025

Numéro 9

Présentation de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Boussagnet Sonia, Professeur, Stratégie - Entrepreneuriat, NEOMA BS, Reims.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Moriceau Jean-Luc, Professeur à Institut Mines-Telecom Business School et membre

du Laboratoire en Innovation Technologie Economie et Management (LITEM-Paris-Saclay).

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

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

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

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

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

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

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 (CERDACCFF, UPR 7267), avocat au Barreau de Nice.

SOMMAIRE

Préface.....	9
L'entrepreneur capitaliste et le processus entrepreneurial	
<i>Christel Vivel.....</i>	13
Opportunities and Challenges of Big Data and Artificial Intelligence for Entrepreneurship Education	
<i>Alain Fayolle, Sandrine Le Pontois, Olivier Toutain.....</i>	31
L'impact médiateur du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens chez les cadres intermédiaires- Etude réalisée au Maroc	
<i>Hayat El Adraoui.....</i>	57
La législation par ordonnances. Un mode d'attribution ou de dévolution spécifique du pouvoir	
<i>Elise Boz-Acquin.....</i>	77
Le contrôle de l'acquisition des entreprises technologiques naissantes : un enjeu majeur, un cadre réglementaire à redéfinir	
<i>Philippe Corruble.....</i>	101
Interprétations et analyses chorales autour du film Scoper : récit et défis d'une transformation en SCOP	
<i>Valérie Billaudeau, Emmanuel Bioteau, Christina Constantinidis, Mélina Dorval, Olivier Germain, Salimata Konate, Maude Léonard, Valérie Michaud, Sonia Tello-Rozas.....</i>	119
Biographie des auteurs.....	137
Note aux auteurs.....	147

Préface

Ce neuvième numéro de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations présente des recherches riches et denses sur l'entrepreneuriat, les relations managériales, et la régulation notamment en matière de fusion-acquisition des entreprises. Il s'intéresse aux normes de contrôle des entreprises, à leur pilotage, mais aussi à l'enseignement et ses adaptations à l'ère de l'intelligence artificielle. De même, ce numéro offre l'opportunité de comprendre les interactions normatives entre les institutions publiques et les entreprises.

D'abord, l'entrepreneuriat suscite encore des questionnements sur son processus. Comprendre le processus nous donne à voir, mais aussi à comprendre que l'on ne peut se limiter à la littérature notamment économique et managériale pour expliquer la création d'entreprise. La reprise d'entreprise ou le repreneuriat qui conduisent à la transformation des salariés en associés, interroge aussi sur leur devenir. De même, les fusions-acquisitions des jeunes entreprises technologiques pose la problématique des pratiques prédatrices des entreprises plus performantes en taille. Ensuite, les interactions normatives intéressent aussi les institutions publiques. Qu'il s'agisse des règles de contrôle des fusions-acquisitions, ou de l'exercice du pouvoir en matière de législation, ces recherches couvrent de nombreux domaines et offrent une fertilisation croisée entre le droit et la gestion.

Dès lors, ce numéro s'organise autour de plusieurs grandes thématiques, qui reflètent l'interdisciplinarité des contributions : l'entrepreneuriat, son processus, son enseignement, l'engagement des salariés au sein des entreprises et le fonctionnement des institutions publiques.

Ainsi, l'étude du professeur **Madame Christel Vivel** s'intéresse à l'entrepreneuriat, au capitalisme et au processus entrepreneurial. La réflexion apportée par l'auteure est riche parce qu'elle nous conduit à questionner des théories connues pour soulever leur limite. En effet, la figure de l'entrepreneur capitaliste telle qu'elle apparaît dans la littérature économique et managériale, consiste à lier la possession du capital et la réalisation de profit. Cette théorie tend à mettre l'accent sur l'investissement, celui-ci étant vu comme le moteur de toute action entrepreneuriale. Or, cette vision réduit l'entrepreneur à un décideur de dernier ressort en fonction des ressources, des actifs et des compétences dont il dispose. L'auteur démontre dans son étude que cette même vision occulte l'essence de l'action entrepreneuriale. En limitant l'entrepreneur à un « maximisateur sous contraintes d'actifs », on ne voit plus la spécificité de l'entrepreneuriat car la possession d'un actif ne suffit pas pour expliquer le processus entrepreneurial. Pour comprendre celui-ci, il convient en effet d'adopter une analyse contextuelle et de prendre en compte l'environnement institutionnel. Dès lors, l'action entrepreneuriale doit sortir d'une approche strictement économique et fonctionnaliste pour inclure des éléments de contexte. Elle appelle une approche plus pragmatique et pluridisciplinaire qui intègre l'étude des pensées, des perceptions, et des émotions, celles-ci contribuant à l'élaboration de la décision entrepreneuriale.

L'article des professeurs **Monsieur Alain Fayolle, Madame Sandrine Le Pontois et Monsieur Olivier Toutain**, intéresse l'enseignement en entrepreneuriat et ses mutations dues

à l'intégration des technologies. L'objectif de cette étude est d'identifier et de discuter des opportunités et des défis liés au développement et à l'utilisation du Big Data et de l'Intelligence Artificielle (IA) dans l'enseignement et la formation des étudiants en entrepreneuriat. Le Big Data et l'IA améliorent les capacités prédictives des organisations. Dès lors, des opportunités peuvent apparaître pour améliorer les relations-clients et développer l'innovation. Toutefois, l'enseignement actuel est encore centré sur l'apprentissage des savoirs existants et la transmission d'une mémoire collective en mémoire individuelle. Or, l'IA et le Big Data offrent des solutions nouvelles pour la création et la gestion des programmes académiques et le suivi des étudiants au sein des universités. Néanmoins, des questions sur la fiabilité des données et sur la sécurité de celles-ci sont nécessairement posées. L'article propose également un agenda de recherche pour guider les futurs travaux sur les nombreuses questions soulevées par la mise en œuvre de ces nouvelles technologies dans le domaine de l'éducation à l'entrepreneuriat.

L'article du professeur **Madame Hayat El Adraoui** s'intéresse plus à l'engagement des salariés au sein des entreprises. En effet, l'engagement des salariés constitue un véritable levier de compétitivité pour les entreprises. Etant donné que peu d'études se sont intéressées à l'engagement des salariés au sein des organisations au Maroc, l'auteure apporte une contribution riche et originale. Cette étude traite de l'impact médiateur du leadership et de la justice sociale sur le lien entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens chez les cadres intermédiaires au Maroc.

En effet, cette étude comprenant une méthodologie très fournie, vise à vérifier l'existence de liens entre l'engagement des salariés et les attributs de la citoyenneté organisationnelle. Il s'agit pour l'auteur de mobiliser la théorie multidimensionnelle de Meyer et Allen ¹ et un construit de la citoyenneté organisationnelle auprès d'un panel de DRHs marocains. Les résultats de cette recherche montrent que l'engagement *de continuité*, comparé aux autres formes d'engagement, constitue un meilleur prédicteur des comportements citoyens chez des salariés occupant des postes de cadres intermédiaires dans les entreprises marocaines. Il est alors démontré à travers les résultats de l'étude, un effet médiateur des dispositifs RH comme le leadership et la justice sociale, capable d'accroître l'engagement qui lie le salarié à son organisation dans le sens de la performance.

L'étude du professeur **Madame Elise Boz-Acquin** est concentrée sur un sujet sensible et interpellant tant il concerne le fonctionnement des institutions publiques. Plus particulièrement l'auteure s'intéresse à la législation par ordonnances. En effet, l'article 38 de la Constitution française permet au gouvernement de légiférer en lieu et place du Parlement. Cette étude met en avant que les différents gouvernements qui se sont succédé ces derniers mois ont également utilisé quasi-systématiquement un autre procédé, l'article 49-3, pour consolider leur existence politique. Ces deux dispositions constitutionnelles et leurs mises en œuvre rendent compte des relations complexes du Parlement et du gouvernement. Cette contribution analyse alors ce mode de législation en mobilisant les ressources historiographiques de la Première Guerre mondiale,

¹ MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991), « A three-component conceptualization of organisational commitment », *Human Resource Management Review*, 1(1), p. 61 -89.

complétées par celles de la République romaine. La comparaison est originale et pertinente car elle permet de contextualiser le recours à la législation par ordonnances à partir d'une décision de revirement du Conseil constitutionnel de 2020, pour comprendre les questionnements qu'elle soulève.

L'étude du professeur **Monsieur Philippe Corruble** traite de l'acquisition des entreprises technologiques et plus spécifiquement du contrôle de ces acquisitions à travers le cadre réglementaire européen.

L'acquisition de jeunes pousses technologiques par des entreprises dominantes pose en effet des problématiques de contrôle et suscite un changement des règles applicables au contrôle des fusions-acquisitions d'entreprises en vigueur dans l'Union européenne. Concrètement, les seuils déclenchant la compétence des autorités de contrôle, exprimés en chiffre d'affaires des parties à l'opération, sont inefficaces quand la cible est une entreprise technologique valorisée avant d'avoir des clients. Pour résoudre cette problématique de contrôle, la Commission européenne, a exercé sa compétence sur la base d'une interprétation contestable des dispositions existantes. Or, par une décision du 3 septembre 2024, la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) a mis un terme à cette pratique. Elle a précisé que seules les opérations franchissant le seuil national peuvent être examinées par la Commission, sur renvoi de l'Etat concerné. Néanmoins, si cette décision se comprend, l'auteur démontre que la CJUE n'a pas résolu la question de fond. Cette dernière est celle de savoir s'il est envisageable que des entreprises technologiques naissantes peuvent être acquises par de puissantes entreprises, sans le moindre contrôle. L'auteur analyse alors la signification précise de l'arrêt rendu par la CJUE et les pistes qu'elle ouvre. Il met en évidence les initiatives déjà prises par certains Etats qui pourraient constituer des moyens de contrôle justes et équitables. Ainsi, l'article recommande l'adoption de critères adaptés au contexte des acquisitions d'entreprises technologiques, en privilégiant l'intervention d'un contrôle au niveau européen et non au niveau des Etats membres.

L'article des auteurs et professeurs, **Mesdames et Messieurs Valérie Billaudeau, Emmanuel Bioteau, Christina Constantinidis, Méлина Dorval, Olivier Germain, Salimata Konate, Maude Léonard, Valérie Michaud, et Sonia Tello-Rozas**, constitue une recherche très originale en ce qu'elle porte sur des interprétations et analyses chorales autour d'un film : le film Scoper. En effet, le film « Scoper » vise à documenter la transformation d'une librairie papeterie en société coopérative et participative, la SCOP SavoirsPlus. Après une mise en contexte, cette contribution aborde différents enjeux soulevés par le film. D'abord, les auteurs explorent les tensions paradoxales du modèle de la SCOP, notamment l'insatisfaction de certains consommateurs ou certaines consommatrices. Il est alors mis en évidence l'idéalisation du statut coopératif, mais aussi les défis d'une transformation identitaire des salariés en associés. Ensuite, une perspective centrée sur le repreneuriat collectif est étudiée, ce qui met en lumière les tensions qui naissent d'une *désentrepreneuriatisation* inachevée et d'un processus de coopération débutant. Enfin, cette étude comprend aussi une approche territoriale consistant

à rechercher comment la transformation et la fusion de plusieurs entités redéfinissent les liens des salariés à leur territoire.

Christel VIVEL,

UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, Lyon, France. - UCLy (Lyon Catholic University), UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA 1598), Lyon, France.

L'entrepreneur capitaliste et le processus entrepreneurial

Résumé : la figure de l'entrepreneur capitaliste telle qu'elle apparaît dans la littérature économique et managériale aujourd'hui, lie la possession du capital et la réalisation de profit, mettant l'accent sur l'investissement comme moteur de l'action entrepreneuriale. L'entrepreneur est ainsi vu comme le décideur en dernier ressort des ressources, actifs et compétences qui lui appartiennent. Toutefois cette vision ne permet pas de comprendre l'essence de l'action entrepreneuriale. En réduisant l'entrepreneur maximisateur sous contraintes d'actifs, elle occulte la spécificité de l'entrepreneuriat. La possession d'un actif spécifique ne suffit pas pour expliquer l'enclenchement du processus entrepreneurial. Pour comprendre ce processus, il faut adopter une analyse contextuelle et prendre en compte l'environnement institutionnel.

Mots clefs : Entrepreneuriat ; Histoire de la pensée économique ; Méthodologie économique ; Tradition économique autrichienne.

The capitalist entrepreneur and the entrepreneurial process

Abstract: The figure of the capitalist entrepreneur, as depicted in today's economic and managerial literature, links the possession of capital with profit realization, emphasizing investment as the driving force behind entrepreneurial action. The entrepreneur is thus seen as the ultimate decision-maker regarding the resources, assets, and skills they possess. However, this perspective fails to capture the essence of entrepreneurial action. By reducing the entrepreneur to a maximizer of assets under constraints, it overlooks the specificity of entrepreneurship. The possession of a specific asset is not sufficient to explain the initiation of the entrepreneurial process. To understand this process, one must adopt a contextual analysis and consider the institutional environment.

Keywords: Entrepreneurship; History of Economic Thought; Economic Methodology; Austrian school of Economics.

Introduction

Le thème de l'entrepreneuriat est en vogue depuis quelques années et s'est constitué en champ de recherche incontournable des sciences de gestion. Dans la littérature économique contemporaine, l'entrepreneur apparaît comme un possesseur d'actif spécifique, un simple maximisateur sous contrainte. L'entrepreneur capitaliste exerce une fonction : preneur de décision, preneur de risques, coordinateur des ressources. Si les références à la littérature économiques restent nombreuses, le champ de l'entrepreneuriat a bénéficié des approches développées depuis par les gestionnaires, psychologues, historiens, politologues ou sociologues comme en témoigne la recherche sur les écosystèmes entrepreneuriaux par exemple (Messeghem, 2024). La recherche actuelle appelle à développer des approches multidisciplinaires afin d'obtenir une meilleure compréhension de la réalité entrepreneuriale. En ce sens, l'approche individualiste et fonctionnaliste de l'entrepreneur doit être complétée, (Zachary & Mishra, 2011). En effet, l'analyse fournie par la littérature en entrepreneuriat est essentiellement objective en ce qu'elle s'attache aux résultats et aux effets produits par l'action entrepreneuriale (Alvarez et al., 2013). Ainsi par exemple, les intentions entrepreneuriales sont le fruit des attitudes, normes et facteurs psychologiques individuels. Cette approche s'avère insatisfaisante dans la mesure où elle conduit à faire de l'entrepreneur un simple robot qui réagit aux circonstances qui l'entourent et à réduire les actions entrepreneuriales à des causes observables.

Au contraire, l'action entrepreneuriale est construite. S'intéresser à l'entrepreneuriat consiste dès lors à révéler le processus de construction de ces actions entrepreneuriales et expliquer pourquoi celles-ci ont été choisies. Pour cela, il apparaît nécessaire de sortir de l'idée que l'entrepreneur est simple calculateur, maximisateur de profit et d'actif. Les travaux sur l'entrepreneur social ou à but non lucratif permettent d'inclure des finalités non spécifiquement économiques et de se détacher du seul profit matériel. Toutefois ces approches ne vont pas assez loin en ce qu'elles restent fondées sur l'idée que les valeurs et les plans d'action mis en place par ces entrepreneurs sont le fruit de facteurs objectifs.

Dans cet article nous soulignons l'apport de l'approche subjectiviste de la tradition autrichienne. Elle constitue une voie à suivre dans la mesure où elle remet l'accent sur la spécificité de l'entrepreneur grâce à son approche subjective et dynamique de l'entrepreneuriat (Chiles et al., 2007 et 2010). L'incertitude radicale, qui touche les préférences, les anticipations et résultat des actions, conduit l'entrepreneur à construire sa représentation de son environnement, sa « vision ». Aussi, l'action entrepreneuriale ne peut être comprise indépendamment du processus qui l'a vu naître. Une fois sa vision en place, l'entrepreneur élabore un plan d'action fondé sur ses anticipations, son interprétation subjective de l'environnement. La réussite des anticipations des entrepreneurs dépend de nombreux facteurs et ne peut être prédit avec certitude. De fait, la réussite ou l'échec entrepreneurial sont indissociables des actions qui y ont conduit. L'analyse du contexte institutionnel et des circonstances à l'origine de l'action sont aussi essentielles que l'action elle-même. En ce sens, nous montrerons que l'analyse en termes de processus est une condition à la compréhension de

la spécificité de l'entrepreneur. De plus, nous soulignerons le rôle essentiel d'une analyse interprétative tenant compte du contexte de l'action et du processus entrepreneurial.

Dans cet article nous nous demandons pour quelles raisons la figure de l'entrepreneur a disparu de l'analyse économique et pourquoi seule la tradition autrichienne a réussi à maintenir cette référence alors que d'autres l'ont abandonnée. Afin de répondre à cette question nous réaliserons une brève synthèse (non exhaustive) des travaux sur la figure de l'entrepreneur (1). Puis dans un second temps, nous évoquerons la spécificité de l'approche de Schumpeter et de la tradition autrichienne (2). Nous montrerons que c'est un parti pris méthodologique qui est à l'origine de la spécificité de la tradition autrichienne en matière d'entrepreneuriat. Plus, cette approche méthodologique ouvre non seulement la porte à un rapprochement entre la tradition autrichienne et d'autres approches processuelles mais permet d'ouvrir de nouvelles perspectives notamment en matière de d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise (3).

1. Synthèse sur la figure de l'entrepreneur dans l'analyse économique

La figure de l'entrepreneur est une figure emblématique, voire essentielle du capitalisme. Son absence est généralement assimilée à une activité en perte de vitesse, un déclin. Avec l'effondrement des économies soviétiques, le rôle de l'entrepreneur est devenu évident. Quand il s'agit de le définir, la littérature contemporaine retient la conception schumpetérienne (Bygrave & Hofer, 1991 ; Gartner, 1988). Toutefois, le concept d'entrepreneur a été largement étudié avant Schumpeter, (Hébert & Link, 2006 ; Murphy et al., 2006). Un détour par l'histoire de la pensée économique apparaît nécessaire pour souligner comment a été traité l'entrepreneur au sein de l'analyse économique. Si la littérature économique s'est intéressée à cette figure, son analyse est marquée par deux caractéristiques. La fonction entrepreneuriale est tout d'abord rarement distinguée des autres fonctions économiques, niant ainsi sa spécificité (Hebert & Link, 1989). Ensuite, la fonction entrepreneuriale a eu tendance à disparaître avec la mathématisation de l'économie et l'essor de l'analyse microéconomique néoclassique. Loin d'être exhaustive, la présentation qui est faite ici tente de retracer les deux caractéristiques principales du traitement de l'entrepreneur dans l'analyse économique.

1.1. Entrepreneur et risque

Le concept d'entrepreneur prend du sens au sein de l'analyse économique pour la première fois avec les travaux de Richard Cantillon (1697-1735) qui initie une tradition dans laquelle l'entrepreneur est défini par son rapport à l'incertitude et au risque. L'entrepreneur se distingue du capitaliste en ce qu'il n'a pas besoin de posséder les capitaux nécessaires à son entreprise dès lors qu'il peut les emprunter. La classe des entrepreneurs renvoie à l'ensemble des individus « vivant à l'incertain », Cantillon (1952, p. 32). Les voleurs, les gueux comme les marchands qui achètent à prix certains pour revendre à prix incertains font partie de cette classe. L'entrepreneur est le seul qui supporte l'incertitude caractéristique de la production. Il tire son profit de l'excédent qui lui reste lorsque tous les frais inhérents à la production ont été réglés (salaire de l'entrepreneur, rente du propriétaire, intérêt du capitaliste, frais de production). Cette tradition sera poursuivie notamment par Knight. Ce dernier va plus loin en distinguant le

« *risque* » lequel renvoie à « *une incertitude mesurable* » de l'incertitude en tant que telle qui correspond à des « *situations où l'incertitude ne peut pas être mesurée* », Knight (1921, p. 20). L'entrepreneur est alors celui qui assume la partie non mesurable de l'incertitude. L'entrepreneur a pour fonction la prise de risques. La position de Cantillon et de Knight prête toutefois à confusion dans la mesure où elle ne fait pas la différence entre le manager ou directeur, salarié de l'entreprise, en charge de la direction et de la gestion courante des affaires et l'entrepreneur. L'entrepreneur-employeur knighien assume la responsabilité inhérente à l'incertitude et se montre créatif. Il anticipe les besoins et les choix des consommateurs, choisit les moyens de production et contrôle le processus de production. Son succès dépend de sa capacité à choisir correctement ses employés et à prévoir l'issue du processus de production, Knight (1921, p. 148). En considérant l'entrepreneur uniquement du point de vue de la prise de risque, le comportement de l'entrepreneur est réduit à la minimisation du risque. L'analyse ne permet pas de saisir la complexité du comportement entrepreneurial, l'origine des motivations et des intentions de son action. Ainsi, par exemple la phase d'idéation et de construction des intentions entrepreneuriales n'est pas étudiée.

Une seconde représentation de l'entrepreneur renvoie à la « *combinaison des moyens de production* » autrement dit à l'activité productive ou industrielle de l'entrepreneur. John Stuart Mill (1894) utilise le terme d'entrepreneur pour renvoyer au directeur de l'entreprise et l'opposer au propriétaire du capital, soulignant l'indépendance du manager par rapport au capital mais niant la spécificité de l'activité entrepreneuriale. Le capitaine d'industrie définit par Marshall (1906) comme un « *super-intendant* » à la fois un marchand et organisateur de la production pour remplir ses fonctions doit être capable de prudence mais aussi de prendre des risques¹. L'ère de l'ingénieur-industriel voit ainsi se confondre les figures de l'entrepreneur et du manager. Si l'entrepreneur est celui qui combine les facteurs de production, le choix de la meilleure combinaison possible repose sur un calcul objectif des coûts et des bénéfices attendus de l'action. La réussite de l'entreprise fait de la combinaison productive choisie la « *meilleure* » *a posteriori*. Toutefois, rien ne permet d'expliquer quels sont les anticipations réalisées par le capitaine d'industrie qui ont conduit à ce choix.

Une troisième représentation de l'entrepreneur tend à confondre entrepreneur et capitaliste ou actionnaire. Cette confusion est liée à l'histoire économique et au développement de l'actionnariat capitaliste. Toutefois, elle existait bien avant son essor. L'entrepreneur risque son capital, un actif. Chez les classiques anglais comme Smith, Ricardo ou Malthus l'entrepreneur n'est pas au cœur de l'analyse. Il est confondu avec le capitaliste qui avance les fonds et touche l'intérêt. L'activité spéculative est elle aussi assimilée à l'entrepreneur capitaliste à travers de la notion d'arbitrage. Ainsi, le « *projecteur* » auquel fait référence Smith est un pur spéculateur, tel qu'il était représenté traditionnellement au XVIII^{ème} siècle. Mangoldt (1907) souligne l'aspect spéculatif de l'activité entrepreneuriale liée au fait que le produit est destiné à l'échange sur un marché où la demande et les prix sont incertains. Ici, encore l'action de l'entrepreneur

¹ L'analyse de Marshall s'intéresse à la figure du marchand telle que l'histoire économique la décrit. Nous sommes donc loin de la description d'un quelconque individu exerçant une activité équilibrante sur le marché.

est ramenée à un calcul objectif fondé sur des données a priori connues. Toutefois, rien n'est dit sur l'origine de l'action.

L'ensemble de ces approches cherche à répondre à la question de savoir qui est l'entrepreneur. Elles tendent ainsi à trouver quel actif spécifique l'entrepreneur possède qui l'amène à lancer son entreprise et plus encore explique sa réussite. Que l'on considère la fonction de preneur de risques, de combinaison des moyens de production ou d'investisseur, la réponse à la spécificité de l'entrepreneur se trouve dans une vision fonctionnaliste de l'action entrepreneuriale. L'entrepreneur est une fonction (comme les autres) que peut exercer un individu. L'accent est mis sur le résultat de l'action, la réussite et la captation du profit et non sur le comportement de l'entrepreneur. L'absence d'intérêt pour le comportement de l'entrepreneur va se renforcer avec la révolution marginaliste.

1.2. Une vision fonctionnaliste de l'entrepreneur

En dehors de quelques rares évocations, l'entrepreneur va petit-à-petit disparaître avec le développement de la théorie néoclassique, l'adoption des mathématiques, l'adoption des méthodes des sciences dites « dures » et la professionnalisation de l'économie, (Hébert & Link, 1982 ; Baumol, 1968). L'adoption d'une perspective microéconomique et l'incorporation des outils mathématiques à l'analyse, de même que la réduction de l'économie politique à l'économie ont contribué à la désaffection progressive de l'entrepreneur de l'analyse économique. Bien que toujours présent, il est passé de tête d'affiche à figurant. Casson (1982) propose une représentation formalisée de l'activité entrepreneuriale. L'entrepreneur y apparaît comme un simple preneur de décision en univers incertain en charge de l'allocation de ressources rares.

Ainsi, dans l'analyse néoclassique l'entreprise est orpheline de tout entrepreneur. Véritable boîte noire, l'entreprise est réduite à une fonction de maximisation sous contraintes. L'intérêt croissant pour l'équilibre et non (plus) l'ajustement économique a contribué à faire de l'entrepreneur un simple automate, passif. Baumol (1968, p. 64) fut l'un des premiers auteurs à regretter cette carence de la théorie et chercher à l'expliquer. Toutefois, pour ce dernier si la théorie a beaucoup à dire au sujet de l'entrepreneuriat, elle « *échoue à fournir une analyse rigoureuse du comportement de l'entrepreneur ou de l'offre entrepreneuriale* »¹. Plus loin encore, il note ainsi « *parce que la maximisation et la minimisation constituent le fondement de notre théorie, de ce fait même la théorie est privée de la capacité de fournir une analyse de l'entrepreneuriat* »², Baumol (1968, p. 68). L'analyse de l'origine de l'action entrepreneuriale a ainsi été laissée d'abord aux sociologues, psychologues puis aux gestionnaires qui se sont emparés du sujet. Pourtant, la question de l'entrepreneuriat doit être examinée par la théorie économique. Mais plutôt que d'analyser l'offre entrepreneuriale, la stratégie, l'attitude vis-à-vis du risque ou la source des idées entrepreneuriales, la théorie économique doit s'intéresser à la manière dont peut être encouragé l'entrepreneuriat. La théorie économique n'a pour seule

¹ Notre traduction.

² Notre traduction.

fonction que de traiter des circonstances permettant de stimuler l'activité entrepreneuriale. Dans cette perspective, c'est donc davantage du point de vue de la politique économique que la question doit être examinée. De nombreux travaux (Baumol, 1990; North, 1990) seront ainsi menés liant croissance, développement et entrepreneuriat. Aghion & Howitt (1992) développent un modèle de croissance schumpetérien dans lequel l'innovation engendre un processus de croissance de long-terme. L'analyse économique cherche alors à déterminer l'environnement le plus propice à l'entrepreneuriat dans la mesure où ce dernier est facteur de croissance économique. Les modèles ont ainsi étudié le rôle de la fiscalité, de la réglementation ou de la politique éducative sur l'entrepreneuriat (en tant que variable médiatrice) facteur de croissance économique et d'emplois. Ces auteurs ont ainsi souligné la complémentarité entre les politiques macroéconomiques et les réformes structurelles.

Toutefois, là encore, il nous semble que la compréhension de l'action entrepreneuriale disparaît au profit de ses effets. L'entrepreneur est certes évoqué mais comme l'entreprise, il devient une simple coquille vide, un fantôme sans âme et sans intérêt. Seule les institutions et le contexte qui l'entourent, comptent. L'accent est alors mis sur les institutions porteuses de conditions propices à la création d'entreprise et à l'innovation. Dans les années 70 les modèles de croissance étudient le lien entre investissement et croissance puis mettent l'accent sur l'investissement dans le capital humain ou immatériel. L'acteur clef dans ce schéma est le possesseur d'actif, le capitaliste. Lorsque la théorie économique concerne à nouveau l'entreprise et cherche à en comprendre le fonctionnement, l'accent est mis sur la forme et les frontières de la firme plus que sur l'entrepreneur. L'entrepreneur est alors tantôt confondu avec le manager-directeur ou l'actionnaire-capitaliste.

Plus récemment les théories contractualistes ou transactionnalistes s'inspirant des travaux de Coase et Knight, utilisent la référence à l'entrepreneur pour en faire un simple coordinateur de facteurs de production, qui assume l'incertitude et garanti aux travailleurs un revenu fixe. L'entrepreneur personnifie la relation d'autorité en jeu au sein de l'entreprise (Baudry & Chassagnon, 2014). L'entrepreneur ne fait que réagir à un environnement mouvant, à des règles même lorsqu'il innove pour limiter ses coûts de transaction. Dans ce cadre, Baumol (1990) souligne que l'activité entrepreneuriale peut se révéler improductive dès lors que les conditions institutionnelles ne sont pas favorables (réglementation des activités, réglementation de la concurrence, procédures administratives). A l'inverse de la conception individualiste développée par les approches de Cantillon, Knight, Marshall ou Mangoldt, l'entrepreneur est ici analysé d'un point de vue collectif, de l'entreprise.

S'inspirant de la représentation de la tradition autrichienne, à la fin des années 90 des économistes ont tenté de construire une théorie de la firme d'inspiration autrichienne et de réconcilier la théorie de l'ordre spontané avec la théorie de la firme (Dulbecco & Garrouste, 2000 ; Ioannides, 1999 ; Foss & Klein, 2010 ; Lewin & Phelon, 2000). Cette réconciliation repose sur deux points essentiels. D'abord, par définition, l'organisation est toujours encadrée dans un ordre spontané plus grand. Elle n'est donc jamais qu'un élément constitutif d'un ordre spontané supérieur. Ensuite, l'organisation est toujours centrée sur un objectif particulier qui la définit. Mais l'entrepreneur bien qu'au cœur de la dynamique n'est pas vraiment analysé. En

définitive, l'analyse économique n'a pas abouti à une représentation commune de la figure de l'entrepreneur. L'entrepreneur qui est présenté dans chacune de ces approches est essentiellement descriptif. L'analyse s'intéresse à ses spécificités individuelles, faisant de l'entrepreneuriat un actif spécifique.

2. La tradition autrichienne et l'analyse en termes de processus de marché

Alors que l'entrepreneur était plus ou moins absent de la plupart des développements théoriques, la tradition autrichienne héritière de Menger a toujours mis l'accent sur le rôle de l'entrepreneur. Chez Menger (1976, p. 160) déjà l'entrepreneur était défini comme exerçant quatre types d'activité : il collecte de l'information, réalise les calculs économiques, imagine un plan de production dont il supervise l'exécution, (Campagnolo & Vivel, 2012). Le cadre théorique de la tradition autrichienne comprend non seulement l'analyse schumpetérienne de l'entrepreneur-innovateur (2.1) mais aussi une conception plus large de l'action humaine initiée par Mises et Hayek sur laquelle s'appuie la conception de l'entrepreneur alerte aux opportunités de Kirzner (2.2).

2.1. L'entrepreneur innovateur à l'origine du changement

Bien qu'occupant une place à part au sein de la tradition autrichienne, l'analyse de Schumpeter liant innovation, entrepreneuriat et croissance économique, se doit d'être évoquée ici. Schumpeter distingue l'entrepreneur innovateur, à l'origine du changement de l'entrepreneur suiveur qui ne fait que répondre au changement en imitant la réussite du premier. L'action entrepreneuriale, créative et destructrice d'équilibre a fait de Schumpeter le chantre de l'analyse dynamique et du changement. La spécificité de l'analyse Schumpeterienne réside dans la prise en compte du déséquilibre mais surtout dans l'accent mis sur le processus « disruptif » engendré par l'introduction de l'innovation. Schumpeter (1911) introduit une explication du changement endogène au fonctionnement de l'économie capitaliste. C'est en rompant avec l'analyse statique et en permettant la prise en compte du changement qu'il ouvre la voie à la recherche en entrepreneuriat. Par ailleurs, dans l'article « Unternehmer » publié en 1928, Schumpeter souligne l'aspect collectif et organisationnel de la fonction entrepreneuriale. L'entrepreneur n'est plus un simple individu, mais une fonction qui peut être exercée par une équipe ou un ensemble d'individus. C'est cette idée qui a largement inspiré les travaux sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social. Enfin, Schumpeter a multiplié les exemples empiriques dans ses derniers travaux. Cette « méthode », développée dans le cadre du Centre de Recherches pour les Etudes Entrepreneuriales d'Harvard, l'a conduit à favoriser une approche interdisciplinaire du phénomène entrepreneurial, Schumpeter (1947, p. 221).

L'analyse de Schumpeter se rapproche de l'analyse autrichienne en premier lieu parce qu'elle s'intéresse à l'analyse du changement, et plus particulièrement à la manière dont le changement peut être produit dans le fonctionnement normal de l'économie de marché. Gloria-Palermo (2013, pp. 32-33) note ainsi qu'un des aspects principaux de l'originalité autrichienne dont a hérité Schumpeter est une vision dynamique des phénomènes économiques. Il est en effet plus intéressé par la manière dont, à partir d'une situation de déséquilibre, l'économie converge vers

un point d'équilibre que par la description de cet équilibre. Schumpeter se rapproche en outre de la tradition autrichienne dans la mesure où il rejette le modèle encore dominant de la concurrence parfaite pour mettre l'accent sur la nature entrepreneuriale de l'économie de marché et l'existence de monopoles temporaires. L'entrepreneur est à l'origine du changement ; il doit faire face à la résistance des habitudes de pensées, à « *la réaction que le milieu social oppose à toute personne qui veut faire du nouveau en général ou spécialement en matière économique* », Schumpeter (1911, p. 123). L'introduction de la nouveauté et plus généralement de tout changement, nourrit les peurs et la désapprobation des agents mus par les anciennes habitudes. Cette réprobation prend naissance en premier lieu dans les groupes directement menacés par l'introduction de la nouveauté, mais aussi dans la difficulté de trouver des collaborateurs pour mettre en place une nouvelle combinaison productive et, enfin, dans la résistance des consommateurs eux-mêmes, (Campagnolo & Vivel, 2012).

A côté de cette analyse, Mises et Hayek prennent position contre la conception de la rationalité parfaite sous-jacente à l'économie néoclassique. Leur analyse de l'entrepreneuriat transparaît notamment lors du débat sur le calcul économique en économie socialiste. Les entrepreneurs « *achètent aux endroits et aux moments où ils estiment que les prix sont trop bas, et ils vendent aux endroits et aux moments où ils estiment que les prix sont trop hauts (...)* » (Mises, 1949, p. 347). L'entrepreneur arbitre non seulement entre différents endroits du marché, mais à différentes périodes dans le temps :

« *... la comptabilisation des coûts et le calcul de la signification économique de projets industriels ou commerciaux à l'étude ne sont pas simplement un problème mathématique que puissent résoudre tous ceux qui sont familiers avec les règles élémentaires de l'arithmétique* », Mises (1949, p. 364).

2.2. Au-delà de la nature équilibrante de l'entrepreneur

L'entrepreneur n'est pas un simple calculateur mais un spéculateur. L'action de l'entrepreneur se fonde sur un calcul, mais aussi sur une évaluation : « *les éléments essentiels du calcul économique sont des pronostics spéculatifs sur des configurations futures* » (1949, pp. 367-368). Mises introduit le concept d'« *entrepreneur-promoteur* » qui a pour origine le fait que tous les individus ne réagissent pas de la même façon face au changement. Mises (1949, p. 269) distingue les « *chefs de file* » qui se démarquent par leur « *promptitude* » à réagir au changement et « *ceux qui imitent seulement la procédure de leurs concitoyens les plus agiles* ». L'entrepreneur-promoteur correspond à l'entrepreneur qui réussit. Cette catégorie d'entrepreneur particulier renvoie à « *ceux [des entrepreneurs] qui ont plus d'initiative, d'esprit aventureux, un coup d'œil plus prompt que la foule, les pionniers qui poussent et font avancer le progrès économique* » (1949, p. 269). Le concept d'entrepreneur-promoteur permet de mettre en avant les caractéristiques de l'entrepreneur, puisque les qualités nécessaires à l'exercice de la fonction entrepreneuriale sont plus importantes et donc davantage mises en valeur. L'activité entrepreneuriale n'est pas synonyme d'améliorations technologiques pas plus que d'innovation. La fonction entrepreneuriale est de tirer parti du « *changement dans les données, en particulier concernant la demande des consommateurs* » qui « *peuvent nécessiter des ajustements qui*

n'ont aucun rapport avec des innovations et des améliorations technologiques », Mises (1951, p. 2).

Mises (1949) énonce ainsi trois tâches appartenant aux fonctions de l'entrepreneur-directeur. D'abord, l'entrepreneur doit déterminer dans quelles branches d'activité et dans quelle mesure doit être employé le capital. Il a ensuite pour fonction de décider « *de l'extension ou de la réduction de l'ensemble de l'affaire et de ses principales divisions* ». Enfin, il « *fixe la structure financière de l'entreprise* », (1949, pp. 324-325). Pour ce faire, l'entrepreneur peut se reposer sur l'expérience passée pour fonder son calcul et son évaluation. Mais, il fait aussi appel à sa « faculté d'interprétation » (1949, p. 355), son « intuition » (1949, p. 364), concept qui donnera naissance à celui de « vigilance entrepreneuriale » chez Kirzner et spécifique à l'analyse autrichienne (cf. plus loin).

Ainsi pour Mises l'entrepreneur spéculer sur l'avenir et accepte d'agir malgré l'incertitude qui l'entoure. Sa fonction et l'origine de son profit réside dans l'« *arbitrage* » qu'il réalise entre les prix sur le marché. Parallèlement, Hayek met en évidence le caractère subjectif et dispersé de la connaissance et insiste sur le rôle de transmetteur/diffuseur d'information que joue l'entrepreneur. Ces deux idées seront reprises et développées par Kirzner au travers les concepts de vigilance entrepreneuriale et de processus de marché. Kirzner (1973) met en évidence le rôle de l'entrepreneur au sein du processus de marché. L'entrepreneur est un agent économique « comme un autre » qui ne possède pas de compétence unique. Il se caractérise par sa vigilance à noter dans le temps les changements dans les circonstances et les prix permettant de réaliser un profit. Parce que les individus sont différents, deux individus n'auront pas la même perception des opportunités. L'entrepreneur fructueux est celui qui parvient le mieux à identifier les opportunités de profit. L'entrepreneur malchanceux l'est soit parce qu'il n'a pas identifié correctement la situation, soit parce que des changements sur lesquels il n'avait pas de prise sont intervenus et ont fait échouer ses plans. L'entrepreneur victorieux ne peut donc être identifié qu'*a posteriori*. Son succès ou son échec dépend du processus qui lui a donné naissance. La séquence des activités et événements qui permettent d'émerger la découverte de l'opportunité est au cœur de l'analyse de Kirzner. Dans la perspective kirznerienne ce processus de marché est décrit comme équilibrant. L'action entrepreneuriale existe parce que la connaissance est subjective, dispersée et en partie non formalisée (Hayek 1945 ; Kirzner 1979).

Selon Kirzner (1973, p. 142), « *parmi la masse des connaissances, croyances, opinions, anticipations et désirs que l'on possède à un moment donné et qui initie et détermine l'action seule une fraction peut être décrite comme étant le résultat d'une recherche délibérée ou d'une activité d'apprentissage* ». Or, l'une des caractéristiques essentielles de la connaissance qui peut être spontanément découverte est la suivante : lorsqu'elle est absente, l'individu n'a pas conscience qu'elle lui fait défaut pour son action. Aussi Kirzner (1979, p. 175) affirme-t-il que l'ignorance de la connaissance qui pourrait être spontanément obtenue est « *l'expression et l'évidence d'une véritable impuissance à noter ce qu'il y a à percevoir* ». Cette ignorance constitue un manque de vigilance entrepreneuriale qui peut donc être réduit grâce à l'exercice de l'activité entrepreneuriale. Le processus par lequel la connaissance est spontanément découverte n'est autre que le marché concurrentiel. C'est en effet au cours du processus de

marché que les participants découvrent les plans des autres participants. Cette connaissance produite spontanément par le marché permet de réduire l'ignorance dans laquelle étaient placés les individus avant d'y entrer. L'activité de l'entrepreneur engendre un processus d'ajustement qui permet de réduire l'ignorance de l'ensemble des participants au marché. Ce processus d'ajustement, que Kirzner avoue emprunter à Hayek, est aussi identifié comme une tendance à l'équilibre.

2.3. La nature subjective de l'action entrepreneuriale

Le cadre conceptuel de la tradition autrichienne tel que présenté par Kirzner a été utilisé en sciences de gestion pour constituer le paradigme de l'opportunité selon la terminologie de Fayolle et Verstraete (2005). Au sein de ce paradigme, Alvarez et Barney (2007) repris et étendu dans Alvarez, Barney et Anderson (2013) distinguent deux approches de la nature des opportunités :

- La théorie de la découverte des opportunités : les opportunités sont objectives, indépendantes des entrepreneurs et préexistent à leur identification. Elles sont découvertes par des entrepreneurs ;
- La théorie de la création où les opportunités sont le résultat d'une construction sociale.

Dans cette perspective, nous nous accordons avec Ngijol (2015) pour dire que Kirzner adopte une position médiane entre ces deux théories : « *en surplomb, le conduisant à affirmer le caractère objectif des opportunités qui selon lui existent indépendamment des entrepreneurs* » (p. 101). Les opportunités sont subjectives car le fruit de l'imagination des entrepreneurs et en même temps construites institutionnellement et culturellement. Au départ, l'action humaine est « *l'ajustement conscient d'une personne à l'état de l'univers qui détermine sa vie* », Mises (1949, p. 13). Les valeurs, comme les moyens et les fins sont décidés par l'homme et varient selon les individus. Dans une même situation deux entrepreneurs différents décideront en fonction de valeurs différentes, emploieront des moyens différents pour des fins différentes. Plus encore, la manière d'envisager l'avenir, d'anticiper le futur diffère d'un individu à l'autre. L'action humaine est subjective : les préférences, les représentations et même les perceptions et les anticipations des individus sont subjectives. Au subjectivisme des valeurs de Menger et des moyens et des fins de Mises, la tradition autrichienne contemporaine ajoute l'hétérogénéité des perceptions, Gloria-Palermo (2013). Les individus ont une compréhension du monde qui est le résultat de leur ignorance et d'interprétations subjectives incomplètes et illusoire. Les phénomènes économiques sont le résultat des interactions individuelles derrière lesquelles existent des choix intentionnels de la part des agents économiques. Chaque action humaine est le résultat d'un choix intentionnel. Aussi, comprendre un phénomène économique nécessite d'identifier les choix à l'origine des actions humaines et les circonstances qui ont entraîné ces choix afin de saisir l'ensemble du processus de cause à effet qui l'a vu naître. S'intéresser à la découverte des opportunités, c'est comprendre tout ce qui mène à l'action entrepreneuriale, depuis les perceptions jusqu'aux résultats. Les opportunités découvertes sont le fruit de perceptions par essence subjectives que l'entrepreneur rend objectives par le biais de son action. Gloria-Palermo (2013, pp. 44–45) parle d'une démarche causale-génétique autrichienne

reposant sur trois caractéristiques « *l'intentionnalité, l'individualisme méthodologique et la causalité* ».

Au-delà de l'aspect méthodologique, la tradition autrichienne contemporaine ouvre la voie à la prise en compte non seulement de situation hors équilibre mais de processus non équilibrant. Lachmann est celui qui porte l'analyse le plus loin. Dans une perspective discutée au sein de la tradition autrichienne contemporaine, qualifiée de subjectiviste radicale, Lachmann insiste sur la nature déséquilibrante de l'action entrepreneuriale. Il distingue trois types d'entrepreneurs : l'arbitragiste, le spéculateur et l'innovateur, (1986, p. 125). Bien que ces trois types d'entrepreneur soient présents chez Kirzner, ils n'ont pas le même rôle. Chez Kirzner, chacun participe à rapprocher l'issue du processus de marché de l'équilibre en ce qu'ils participent à découvrir des opportunités de profits inexploitées. Le changement qu'ils portent s'avèrent équilibrants *in fine*.

Chez Lachmann, si l'arbitragiste exploite une différence de prix et a une action équilibrante pour le processus de marché, les innovateurs ont une action déséquilibrante, s'appuyant ainsi sur la notion de création destructrice de Schumpeter. Mais l'apport de Lachmann réside dans le rôle du spéculateur dont l'action au sein du processus de marché dépend des circonstances. Plus exactement il souligne que l'entrepreneur s'appuie sur des anticipations, qui dépendent elles-mêmes d'une interprétation de la réalité. Innovateurs et spéculateurs exploitent des différences de prix intertemporelles sur la base de leurs anticipations. Or, ces actions peuvent être anticipées ou non. De ce fait, l'issue du processus de marché peut être ou non équilibrante. Si le spéculateur parie sur la voie suivie par l'innovateur, alors le processus de marché sera déséquilibrant. Mais si le spéculateur considère que l'innovateur se trompe, alors l'issue du processus de marché est indéterminée. Elle dépend de la capacité de l'innovateur à interpréter son environnement. Lachmann souligne ainsi l'hétérogénéité des processus de marché, se focalise davantage sur le processus entrepreneurial que sur son issue. La tendance déséquilibrante de l'activité entrepreneuriale a été longtemps mise de côté dans la littérature focalisée sur l'approche fondée sur l'opportunité et l'issue du processus de découverte entrepreneuriale.

3. Implications méthodologiques de l'analyse de l'action entrepreneuriale

L'approche fournie par la tradition autrichienne permet de mettre en évidence la nature du processus de marché mis en œuvre par les décisions entrepreneuriales, (Kirzner 2009, p. 145). En définitive, ce n'est pas tant la définition de l'entrepreneur qui est essentielle que l'approche en termes de processus de marché. Le processus de découverte lui-même, entendu comme la séquence des événements, activités qui conduisent à la découverte importe davantage que le résultat puisque l'analyse de ce processus permet de comprendre comment se construit l'acte entrepreneurial. Selon la définition de Pettigrew (1997, p. 338), le processus renvoie à « *une séquence d'événements, d'actions et d'activités individuelles ou collectives qui se déroulent dans le temps dans son contexte* ». Il est apparu donc essentiel de tenir compte de la séquence selon laquelle intervienne les différentes actions des hommes mais aussi du contexte dans lequel

ces actions apparaissent : « *Ce qui se passe, comment ça se passe, pourquoi cela arrive, quels résultats cela entraîne dépend de quand cela arrive, de la localisation dans la séquence processuelle, de la place dans le rythme des événements caractéristiques d'un processus donné* », (Pettigrew, 1997, p. 339).

Parce que processuelle, l'action entrepreneuriale doit sortir d'une approche strictement économique et fonctionnaliste pour inclure des éléments de contexte, prendre en compte les institutions. Elle appelle une approche plus pragmatique et pluridisciplinaire. La tradition autrichienne offre un point de départ pour comprendre la figure de l'entrepreneur qui permet de comprendre quel contexte institutionnel (éducatif, politique, culturel, etc.) est propice à l'action entrepreneuriale.

Dans le champ de l'entrepreneuriat l'approche en termes de processus a succédé à la fin des années 80 à l'approche par les traits. Gartner (1988) puis Bygrave et Hofer (1991) ont ouvert la voie à cette nouvelle perspective de recherche. Dans cette perspective il ne s'agit plus de s'intéresser aux actifs, ressources portées par l'entrepreneur ni aux qualités spécifiques de celui-ci. L'accent est davantage porté sur la création d'entreprise ou d'activité. Ainsi, l'accent est mis sur l'acte originel et non sur le processus. Or, le comportement entrepreneurial est transitoire. Si l'on peut ramener l'action entrepreneuriale à un comportement, ce comportement dépend largement des conditions qui l'ont vu naître, des opportunités disponibles au moment de la prise de décision, du contexte institutionnel, des réseaux liant les individus. Aussi, plus qu'aux qualités et/ou ressources entrepreneuriales, les récentes recherches en entrepreneuriat insistent davantage sur le processus d'émergence, d'identification, d'évaluation et d'exploitation des opportunités (Venkataraman 1997 ; Shane et Venkataraman 2000). Plus récemment encore, différentes approches en entrepreneuriat ont tenté de développer une analyse en termes de processus. Toutefois, la plupart de ces approches restent majoritairement fondées sur une conception du temps mécanique, comme si le processus pouvait être résumé à une séquence d'événements qu'il suffit de découvrir (Alvarez et al. 2013).

D'autres approches, comme celle de l'effectuation semblent compatibles avec les enseignements de la tradition autrichienne et la reconnaissance de la notion d'incertitude radicale, d'ignorance et d'imprévisibilité des décisions. Dans l'approche de l'effectuation imaginée par Sarasvathy, l'entrepreneur part d'un monde tel qu'il lui apparaît (tel qu'il le perçoit) et effectue une série d'actions, de transformations effectives afin de mettre en place son objectif tel qu'il l'imagine. Le résultat qui est produit n'est pas nécessairement conforme à ce que l'entrepreneur avait imaginé au départ. Parce que dynamique et interactive, l'approche de l'effectuation est empreinte de philosophie pragmatiste. C'est d'ailleurs parce qu'une grande majorité de la tradition autrichienne rejette la philosophie pragmatiste que le rapprochement entre le subjectivisme radical lachmannien et l'effectuation sont critiqués par une branche de la tradition autrichienne attachée au concept d'équilibre et à la praxéologie misesienne.

Reconnaissant l'importance de l'approche processuelle Chiles *et. al* (2007) s'appuie sur les travaux de Sarasvathy pour construire tout d'abord un pont entre la théorie subjectiviste radicale et l'effectuation puis construire sa propre approche. Chiles (2010) reprend l'approche subjectiviste radicale de l'entrepreneur proposée par Lachmann et la complète. Il introduit le

concept d'empathie – emprunté à la psychologie, le concept de modularité – emprunté au management stratégique et la théorie de la complexité. Cette approche qualifiée de « *création dynamique* » met l'accent sur l'ordre obtenu à l'issue du processus entrepreneurial et non plus sur l'équilibre tel que défini notamment par Kirzner et la théorie des opportunités. Le processus permet alors de souligner comment du déséquilibre peut naître un certain type d'ordre. Chiles (2010, p. 35) considère que le processus entrepreneurial comprend 3 dimensions : « *un processus de construction des anticipations du future tel qu'imaginé par l'entrepreneur, un processus de réorganisation continu des combinaisons des ressources en capital et un processus de marché déséquilibré* ». Pour reprendre le vocabulaire hayekien, la focale doit porter sur le processus donnant naissance à un ordre spontané plus qu'aux caractéristiques de cet ordre lui-même.

Comprendre l'entrepreneuriat nécessite de sortir de l'approche fonctionnaliste, objective et (mono)disciplinaire pour mettre au cœur l'action entrepreneuriale. Il s'agit de comprendre le cheminement et retracer les étapes par lesquelles l'entrepreneur est passé pour aboutir à son résultat. La construction de la vision entrepreneuriale est inséparable d'une analyse mêlant psychologie, sociologie dans le cadre, notamment, de l'analyse des traits entrepreneuriaux. Une meilleure compréhension du processus entrepreneurial, c'est-à-dire de la construction du plan d'action à sa conclusion passe par l'analyse du processus d'essais et d'erreurs qui le jalonnent. En ce sens, il est nécessaire de passer d'une perspective orientée sur l'objectif de l'action à une perspective subjective orientée sur l'action. Il s'agit de retracer le sens de l'action entrepreneuriale, sens donné par l'entrepreneur mais aussi par toutes les parties prenantes du processus entrepreneurial.

Reconnaître que les préférences, les perceptions et les anticipations des acteurs sont subjectives conduit à reconnaître qu'il n'est pas possible de reconstruire *a posteriori* le processus entrepreneurial sur la seule base de causes objectives. C'est mettre l'accent sur le processus de réflexion de l'individu, chercher à révéler non seulement comment les individus perçoivent le monde qui les entoure, comment ils construisent leurs anticipations concernant l'évolution de leur environnement et choisissent. En ce sens, l'action répond à des sensations, des sentiments, notre perception intime de l'environnement et notre conception du futur. Chercher à comprendre l'action entrepreneuriale doit alors s'accompagner d'une analyse qualitative et orientée sur l'acteur. Les approches qualitatives (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015) et plus spécifiquement l'approche biographique et des récits de vie participent de cette perspective (Pailot, 2003) et sont à privilégier pour saisir l'action entrepreneuriale dans son entièreté. L'analyse de l'action entrepreneuriale s'inscrit dans la durée. L'herméneutique, qui s'intéresse aux sens et aux symboles dans le récit des entrepreneurs, participe de cette approche. Cette posture est celle de l'accompagnant ou mentor qui cherche à sécuriser, motiver et stimuler ou restaurer la confiance d'entrepreneurs novices ou en difficulté (Verzat et al. 2023).

Comprendre le processus entrepreneurial implique ainsi dans un second temps l'étude des pensées, perceptions, émotions et sentiments qui jalonnent le processus d'élaboration de la décision entrepreneuriale. L'action n'est que l'expression de nos sentiments et aspirations les plus intimes. La compréhension de l'action entrepreneuriale s'appuie sur la révélation et l'étude

des émotions qui contribuent à la réussite ou à l'échec entrepreneurial. Les études réalisées sur le sujet se penchent essentiellement sur le dirigeant-entrepreneur (Moysan & Bah, 2023) et se focalisent sur l'accompagnement managérial ou l'accompagnement à la création d'activité. Ainsi, l'accompagnement dans le cadre de la création ou de la reprise d'entreprise fourni par les régions, porte sur la conception ou le montage de projet, la structuration financière et le soutien au développement ou démarrage de l'activité. Mais ces dispositifs restent limités à la création/cession d'entreprise d'une part et d'autre part, ne permettent pas d'accompagner le repreneur dans la construction de son identité. Adopter une perspective subjectiviste, conduirait ainsi dans le cas de l'accompagnement à la reprise d'entreprise à adopter une approche herméneutique. Cette dernière aurait alors pour objet d'accompagner le repreneur dans la construction de son identité mais aussi de développer des pratiques favorables de prise de décision à moyen et long terme. Plus encore, ces travaux mériteraient d'être étendus aux autres types d'entrepreneurs (entrepreneurs sociaux, intrapreneurs, entrepreneurs migrants, étudiants-entrepreneurs, etc.).

Enfin, l'approche subjectiviste initiée par la tradition autrichienne permet de mieux comprendre les interactions entre les parties prenantes et de saisir toute la complexité de leurs relations. Si l'on prolonge cette approche, l'organisation ou l'entreprise est le fruit de la confrontation des différentes visions et perceptions des parties prenantes de l'entreprise. Aussi, la réussite d'une reprise d'entreprise n'est-elle pas tant le fruit de la mise en place d'une vision claire par le repreneur que sa capacité à percevoir la vision des autres membres de l'entreprise et sa capacité à convaincre ou faire évoluer la vision de ces derniers. Des études complémentaires permettraient d'approfondir la dynamique d'équipe et la cognition collective à l'origine de la notion d'entrepreneuriat collectif par exemple.

Conclusion

Cet article s'inscrit dans la lignée des travaux adoptant une perspective subjective de l'entrepreneuriat. Nous avons vu dans cet article que l'analyse de l'entrepreneur fournie par l'analyse économique a progressivement été abandonnée par littérature économique pour réapparaître dans la littérature managériale. Dans le même temps, l'entrepreneuriat a été réduit à un simple actif spécifique mobilisable et capitalisable. Pourtant, une autre lecture de l'action entrepreneuriale est possible. Nous avons souligné ainsi la lecture proposée par la tradition autrichienne initiée par Menger et diffusée par Kirzner (1992). Dans cette perspective, l'action entrepreneuriale constitue le cœur de la théorie du processus de marché. Adopter une posture subjective conduit le chercheur à privilégier une approche qualitative et orientée sur l'action entrepreneuriale. Ainsi, la recherche en entrepreneuriat passe d'une perspective orientée sur l'objectif de l'action et la réussite entrepreneuriale, à une perspective orientée sur le processus qui donne naissance à l'action, ce qui permet d'expliquer les erreurs et échecs entrepreneuriaux sans chercher à reconstruire a posteriori l'histoire. Considérer la nature subjective de l'action entrepreneuriale revient à expliciter le fonctionnement du processus entrepreneurial, comprendre le chemin emprunté plutôt que le reconstruire. Ce faisant, nous avons souhaité

souligner l'importance du sens donné par l'entrepreneur mais aussi par toutes les parties prenantes du processus entrepreneurial. La prise en compte du sens donné par l'entrepreneur à son projet et son évolution est essentielle lorsque l'on cherche à améliorer l'accompagnement à la création et à la reprise entrepreneuriale. Toutes les parties prenantes participent à l'action et devraient donc être prises en compte dans la construction d'une politique d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Se pose alors la question de savoir comment une telle politique d'accompagnement peut voir le jour dans la mesure où elle est bien souvent le fruit d'une politique publique centrée sur la gestion de l'emploi plus que sur l'entrepreneuriat.

Bibliographie

- ALVAREZ S. A. & BARNEY J. B. (2007), « Opportunities, Organizations, and Entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°3, p. 171–173.
- ALVAREZ S. A., BARNEY J. B. & ANDERSON P. (2013), « Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research », *Organization Science*, vol. 24, n°1, p. 301–317.
- BAUDRY B. & CHASSAGNON V. (2014), *Les théories économiques de l'entreprise*, La Découverte, Paris.
- BAUMOL W. J. (1968), « Entrepreneurship in Economic Theory, American Economic Review », vol. 58, n°2, p. 64–71.
- BAUMOL W. J. (1990), « Entrepreneurship : Productive , Unproductive , and Destructive », *Journal of Business Venturing*, vol. 98, n°5, p. 893–921.
- BYGRAVE W.D. & HOFER C.W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 3 - 22.
- CAMPAGNOLO G. & VIVEL C. (2012), « Before Schumpeter: forerunners of the theory of the entrepreneur in 1900s German political economy », *The European Journal of the History of Economic Thought*, vol. 19, n°6, p. 908-943.
- CANTILLON R. (1952), *Essai sur la nature du commerce en général*, INED, Paris.
- CASSON M. (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Martin Robertson, Oxford.
- CHILES T. H., BLUEDORN A. C. & GUPTA V. K. (2007), « Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: A radical Austrian approach to entrepreneurship », *Organization Studies*, vol. 28, n°4, p. 467–493.
- CHILES T. H., TUGGLE C. S., MCMULLEN J. S., BIERMAN L. & GREENING D. W. (2010), « Dynamic creation: Extending the radical austrian approach to entrepreneurship », *Organization Studies*, vol. 31, n°1, p. 7–46.
- DULBECCO P. & GARROUSTE P. (2000), « Structure de la production et structure de la

- connaissance. Eléments pour une théorie autrichienne de la firme », *Revue économique*, vol. 1, n° 51, p.75-101.
- FAYOLLE A. & VERSTRAETE T. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, p. 33–52.
- FOSS N. J. & KLEIN P. G. (2010), « Austrian Economics and the Theory of the Firm », In Klein P.G. & SYKUTA E. (eds), *The Elgar companion to transaction cost economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- GARTNER W. B. (1988), « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n°4, p. 11-32.
- GLORIA-PALERMO S. (2013), *L'école économique autrichienne*, La Découverte, Paris.
- HAYEK F. A. (1937), « Economics and Knowledge », *Economica*, vol. 4, n°13, p. 33–54.
- HAYEK F. A. (1945), « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, vol. 35, n°4, p. 519–530.
- HEBERT R. F. & LINK A. N. (1982), *The Entrepreneur*, Praeger Press, New York.
- HEBERT R. F. & LINK A. N. (1989), In search of the meanin of Entrepreneurship, *Small Business Economics*, vol. 1, p. 39-49.
- HEBERT R. F. & LINK A. N. (12006), The Entrepreneur as Innovator, *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, p. 589-597.
- HLADY RISPAL M. & JOUISON-LAFFITTE E. (2015), « La Contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.14, n°1, p. 15-40.
- IOANNIDES S. (1999), « Towards an Austrian perspective on the Firm », *Austrian Economic Review*, vol. 11, p. 77-98.
- KIRZNER I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- KIRZNER I. M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press, Chicago.
- KIRZNER I. M. (1992), *The meaning of the market process*, Routledge, Londres.
- KIRZNER I. M. (2009), « The Alert and Creative Entrepreneur : A Clarification », *Small Business Economics*, vol. 29, n°1, p. 213-223.
- KNIGHT F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago Press, Chicago.
- LACHMANN L. M. (1986), *The Market as an Economic Process*, Basil Blackwell, New York.
- LEWIN P. & PHELON S.E. (2000), « An Austrian Theory of the Firm », *The Review of*

Austrian Economics, vol. 13, n° 1, p. 59-79.

MANGOLDT H. K. E. (1907), The precise function of the entrepreneur and the true nature of entrepreneur's profit. In TAYLOR F. M. (Ed.), *Some readings in Economics*, George Wahr, Ann Arbor, p. 34-49.

MARSHALL A. (1906), *Principes d'Economie Politique* (Vol. II), Giard, Brière, Paris.

MENGER C. (1976), *Principles of Economics*, Institute for Humane Studies, reprint 1994, Libertarian Press, New York.

MESSEGHEM K. (2024), « Tribune en faveur d'une approche écosystémique de l'accompagnement entrepreneurial », *Entreprendre & Innover*, vol. 62, n°3, p. 13-25.

MILL J. S. (1894), *Principes d'Economie Politique*, Guillaumin, Paris.

MISES L. M. (1949), *Human Action: a treatise on economics*, Laissez Faire, San Francisco.

MISES L. M. (1951), « Profit and Loss », *paper prepared for the Mont Pèlerin Society Meeting*, Beauvallon, France, 9-16 septembre, p. 1-21.

MOYSAN C. & BAH T. (2023), « Emotions at the heart of failure and employer suicide », *Entreprendre & Innover*, vol. 56, n°3, p. 38-49.

MURPHY P.J., LIAO J & WELSCH (2006), « A conceptual history of entrepreneurial thought », *Journal of Management History*, vol. n°1, p. 12-35.

NGIJOL J. (2015), « Israel M. Kirzner : les opportunités au cœur de la dynamique entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14, n°4, p. 99-115.

PAILOT P. (2003), « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n°1, p. 19-41.

PETTIGREW A. M. (1997), « What is a processual analysis? », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°4, p. 337-348.

SCHUMPETER J.A. (1911), *Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker and Humblot, Berlin, trad. fran. *Théorie de l'évolution économique* (1999), Dalloz, Paris.

SCHUMPETER J.A. (1947), « The Creative Response in Economic History », *Journal of Economic History*, vol. 7, p. 149-159.

SHANE S. A. & VENKATARAMAN S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Review Literature And Arts Of The Americas*, vol. 25, n°1, p. 217-226.

VENKATARAMAN S. (1997), « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research », In KATZ J. & Brockhaus R. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, p. 119-138.

VERZAT C., FAYOLLE A. & CARRE N. (2023), « Situations problématiques

d'accompagnement, posture herméneutique et place des émotions ». *Entreprendre & Innover*, vol. 56, n°3, p. 50-64.

ZACHARY R.K. & MISHRA C.S. (2011) « The Future of Entrepreneurship Research: Calling All Researchers », *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 1, n°1, p.

Alain Fayolle,
IDRAC business school

Sandrine Le Pontois,
IUT de Roanne, Université Jean Monnet de Saint-Etienne

Olivier Toutain,
Université Bourgogne Franche-Comté, Burgundy School of Business – CEREN

Opportunities and Challenges of Big Data and Artificial Intelligence for Entrepreneurship Education

Abstract: The main objective of this article is to identify and discuss the opportunities and challenges related to the development and use of Big Data and Artificial Intelligence in teaching and educating students in entrepreneurship. We also propose a research agenda to guide future work in relation to the many questions raised by the implementation of these new technologies in the field of entrepreneurship education.

Keywords: Education; Entrepreneurship; AI; Big Data; Research; Social Construction.

Opportunités et défis du Big Data et de l'intelligence artificielle pour l'éducation à l'entrepreneuriat

Résumé : L'objectif principal de cet article est d'identifier et de discuter des opportunités et des défis liés au développement et à l'utilisation du Big Data et de l'Intelligence Artificielle (IA) dans l'enseignement et la formation des étudiants en entrepreneuriat. L'article propose également un agenda de recherche pour guider les futurs travaux sur les nombreuses questions soulevées par la mise en œuvre de ces nouvelles technologies dans le domaine de l'éducation à l'entrepreneuriat.

Mots-Clés : Enseignement ; Entrepreneuriat ; IA ; Big Data ; recherche ; Construction sociale.

Introduction

The digitalization of economic activities and the introduction of new advanced technologies designed to create, store and analyze data are contributing to profound transformations in individual and collective uses, practices, value chains and behaviours (Phan et al. 2017).

The effects of the digital revolution and, more particularly, the consequences of Big Data and the rise of artificial intelligence on work, human productivity, innovation and management are the subject of reflection and emerging debate within management research communities (George et al. 2014; Nambisan et al. 2017; Phan et al. 2017; Toutain et al., 2023; Mohamed et al., 2024; Strzelecki, 2024).

Entrepreneurship researchers are also, of course, interested in these digital mutations/transformations and are examining the impact of digital technologies in general terms (Nambisan 2016) or by focusing on the entrepreneurial process in particular sectors (von Briel et al. 2017). Work is also being carried out on the links between Big Data and ecological sustainable entrepreneurship (Zeng 2017), entrepreneurial social networks (Wang et al. 2017) and entrepreneurial culture (Obschonka 2017).

However, even if some research has tried to study how and with what effects digital technologies (use of the Internet, social networks, smartphones in classrooms; mobilization of MOOCs based on transmissive or constructivist pedagogy; use of simulation or game software; development of distance learning or blended learning) are being implemented in the field of entrepreneurship education, it is clear that very few projects clearly linking Big Data, Artificial Intelligence and entrepreneurship education¹ are currently available. In the absence of scientific literature, there are issues and challenges that remain unexplored, while the processes of digital transformation are accelerating in all fields, including education (Eynon 2013; Daniel 2015; Cavanaugh et al. 2016).

Entrepreneurship education is already facing a series of epistemological, axiological, theoretical and pedagogical challenges (Fayolle 2013; K  ro 2015; Fayolle et al. 2016). The rapid development of digital technologies and the technological disruption associated with the progressive implementation of advanced technologies such as Big Data and Artificial Intelligence will profoundly affect entrepreneurship education practices and research, generating new opportunities, but also new challenges. Moreover, the introduction of these technologies is likely to ask questions of higher education institutions, particularly with regard to the appropriation of these technologies and their use alongside traditional or innovative teaching methods (Boyd and Crawford 2012; Hester 2014), and this in a context of changing expectations of the main stakeholders (students, teachers, institutional leaders, entrepreneurs, policy-makers, etc.). These technological and educational changes will undoubtedly have important consequences in terms of individual, collective and organizational learning, which

¹ Current work is focusing on practical implications in terms of pedagogy and didactics, blended learning type approaches (Maritz et al. 2010; Lefevre et al. 2015; Fox et al. 2018; Jones and Lau 2010), and collaborative online learning platforms such as MOOCs (Al-Atabi and Deboer 2014; Cirulli et al. 2016).

are becoming increasingly interrelated (Castaneda and Fernandez 2007; De Freitas et al. 2010; Ceschi et al. 2014).

In the face of these new challenges, the objective of this article is to identify and discuss the opportunities and challenges related to the development and use of Big Data and Artificial Intelligence in the field of entrepreneurship education.

The rest of this article is organized as follows. In a first section, we give a summary of work linking digital technologies and entrepreneurship education. Then, in a second section, we analyze the consequences of the use of Big Data and Artificial Intelligence in the field of higher education. We clarify what we mean by the terms Big Data and Artificial Intelligence, while placing these digital technologies in the context of human history. We then discuss the problem of their use in higher education, regardless of the disciplines concerned. Our third section presents a discussion of the opportunities and challenges generated by Big Data and Artificial Intelligence in the field of entrepreneurship education. To do this, we use an analytical framework that borrows from the theory of teaching models (Fayolle and Gailly 2008) and that has already been used in research to discuss the future of entrepreneurial education research (Fayolle 2013; Nabi et al. 2017). Finally, we propose a research agenda to guide future work in relation to the many questions raised by the implementation of these new technologies in the field of entrepreneurship education.

1. Digital technologies and entrepreneurship education: An overview

Entrepreneurship education, as a practice and research subject, has adapted to technological change much later than in other fields of teaching and research. Indeed, to our knowledge, no studies were published before 2006 on the teaching of entrepreneurship online or via blended learning, and only three studies appear between 2006 and 2009 (Arbaugh et al. 2010). One explanation for this would be the very nature of entrepreneurship, which leads teachers to opt mainly for experiential learning, focusing, for example, on the theory of action (Frese and Sabini 1985; Gielnik et al. 2015), based on the idea that a new activity produces new experiences and ways of thinking (Heinonen and Poikkijoki 2006). Entrepreneurship education thus requires active methods that place the "agent" student at the centre of the learning process (Romero and Usart 2013). Nevertheless, entrepreneurial knowledge is a critical success factor (Welsh and Dragusin 2013) and can be easily digitized, and thus updated, cross-referenced and completed. Three types of initiatives that use digital technologies to link knowledge to action in EE are explored here. To our knowledge, they do not use AI algorithms or Big Data.

MOOCs are both a strategy and a tool to overcome barriers of time, space and financial resources (Cirulli et al. 2016), in order to support the development of students' entrepreneurial potential (Welsh and Dragusin 2013; Cirulli et al. 2016), particularly in developing economies (Welsh and Dragusin 2013). The example of the MOOC devoted to entrepreneurship studied by Al-Atabi and Deboer (2014) shows that the scheme has enabled students to develop their

skills, to build international networks beyond barriers of time and space, and to strengthen their entrepreneurial skills and their entrepreneurial intentions.

Blended learning is an educational approach that combines two modes of learning - face-to-face and distance - synchronously or asynchronously (Lebrun 2011), often supported by a learning platform. This approach appears well-suited to entrepreneurship education (Heinonen and Poikkijoki 2006) as it encourages students to broaden their perspectives whilst developing their entrepreneurial skills and behaviours (Maritz et al. 2010). Neck and Greene (2011) suggest entrepreneurship as a method, supported by a portfolio including business creation (coursework), reflective practice, and learning through design, simulations and 'serious games'.

The use of serious games raises questions about their quality, their effectiveness depending on the field of application (Manero et al. 2015) and what they actually evaluate (Calderon and Ruiz 2015). However, they do have a positive impact on learning (Martin et al., 2015), and appear particularly useful for the acquisition of certain gestures (Giannotti et al, 2013) or for the recognition of entrepreneurial opportunities (Fox et al. 2018).

The question then arises of entrepreneurship education as a learning field (Senge 1990), capable of seizing more of the opportunities offered by the digital revolution. Big Data and Artificial Intelligence offer answers to the challenges in this field.

2. The emergence (and consequences) of Big Data and AI in higher education

First, it is important to understand Big Data and AI in order to grasp what they are (2.1.). Then, we will be able to better understand how entrepreneurship teaching and education are being transformed (2.2.).

2.1. Big Data and AI: what are we talking about?

One definition of Big Data is given by George et al. (2014: 321): *“Big data is generated from an increasing plurality of sources, including Internet clicks, mobile transactions, user-generated content, and social media as well as purposefully generated content through sensor networks or business transactions such as sales queries and purchase transactions. In addition, genomics, health care, engineering, operations management, the industrial Internet, and finance all add to big data pervasiveness. These data require the use of powerful computational techniques to unveil trends and patterns within and between these extremely large socioeconomic datasets.”*

At the heart of Big Data and AI: In 2001, Laney developed the "Three Vs" model (Laney 2001) to characterize Big Data: Volume (the overabundance of information), Velocity (speed of data production and analysis) and Variety (in reference to the great heterogeneity and complexity of data). This model was adopted in the professional world (by IBM in particular) and in academia by many authors, including Japkowicz and Stefanowski (2016). In 2012, the definition work continued around Laney's initial model. This activity, carried out by the

company Gartner, identifies 12 dimensions of data management that interact with one another. Beyer dubbed the whole concept "Extreme Information Management" (Beyer and Laney 2012). These dimensions thus constitute a structural base enabling companies and researchers to develop their studies on data management in a manner adapted to the specificities of organizations. For example, L'heureux et al (2017), who take particular interest in 'machine learning' which analyses data, favour 4 'Vs': volume, velocity, variety and veracity.

According to Boyd and Crawford (2012), Big Data is based on the interaction between technology (which relies on the computing power of computers), analysis (which allows models to emerge from large amounts of data) and mythology (based on the belief that producing and analysing a large amount of data generates much better results in terms of accuracy, truth and objectivity). George et al. (2014) identify five different types of data: (1) public data (2) private data (3) data exhaust (4) community data, and (5) self-quantification data.

In general, Big Data thus offers the opportunity to access an unprecedented abundance of information (Mahmoodi and al. 2017) and to explore the hidden structures of each stratum of the population in order to identify their characteristics (George et al. 2014) in terms of emotions, cognition, motivation, decisions, preferences and interactions of community members (Mahmoodi et al. 2017). On the other hand, their analysis then allows us to observe what brings those people together and distinguishes them from other categories of people (Fan, Han, and Liu 2014). Some researchers, such as Kosinski, Wang and Lakkaraju (Kosinski et al. 2016), propose new methods to identify models and reduce information overload. Big Data also improves the predictive capabilities of organizations (George et al. 2014). In the economic field, unprecedented opportunities thus appear to enable companies to improve their customer relations, innovation processes, and increase their level of competitiveness (Chen and al. 2017; Hartmann et al. 2016).

Algorithms, which are calculation methods (Alexandre 2017), thus produce data. This data is then used by Artificial Intelligences, such as machine learning, which mobilise computer and mathematical systems to reveal information on current and future human behaviour (Krumholz 2014; Zhou et al. 2017). To better understand what AI is and what it is not, we refer to the approach of Poole et al. (1998:1):

“Computational intelligence is the study of the design of intelligent agents. An agent is something that acts in an environment—it does something. Agents include worms, dogs, thermostats, airplanes, humans, organizations, and society. An intelligent agent is a system that acts intelligently: What it does is appropriate for its circumstances and its goal, it is flexible to changing environments and changing goals, it learns from experience, and it makes appropriate choices given perceptual limitations and finite computation. The central scientific goal of computational intelligence is to understand the principles that make intelligent behavior possible, in natural or artificial systems. The main hypothesis is that reasoning is computation. The central engineering goal is to specify methods for the design of useful, intelligent artifacts. Artificial intelligence (AI) is the established name for the field we have defined as computational intelligence

(CI), but the term “artificial intelligence” is a source of much confusion. Is artificial intelligence real intelligence?”

In this sense, Big Data and Artificial Intelligence undoubtedly constitute a new economy that is opening up new entrepreneurial opportunities (Baumol 1996).

Between evolution and Copernican revolution : Big Data is not, strictly speaking, a revolution in terms of data production and management. Sumerian writing (3100 B.C.) already represented a way of externalizing information in human brains and expressing it (Watters 2017; Harari 2016). In this way, information engraved on stones became shareable. The invention of printing, which began in 1450, accelerated the process of externalizing, producing and disseminating information. Fifty years after Gutenberg's invention, about 50 million books had been produced throughout Europe. In other words, for a very long time, man has been confronted with the problem of an overabundance of information that cannot be absorbed by an individual alone (Serres 2014). However, unlike previous developments, the arrival of these new digital technologies is transforming our entire society at a speed never known in human history (Alexandre, 2017).

In this context, the rise of Big Data and Artificial Intelligence in human life is leading us to rethink our relationship to work, to our fellow creatures, to power, to the living and the non-living, and to knowledge, i.e., our way of learning and developing knowledge. Some will say that we are entering a new stage of human civilization (Harari 2016; Alexandre 2017), a stage in which humans are no longer challenged to survive in the living world (we reign supreme) but in which we must now face the threat of what we have invented - Artificial Intelligence and a new virtual continent, Terra Data.

The current development of these technologies in society is under way at a frantic pace, made possible by the exponential increase in the processing power of computers and in the sources and modes of data collection and storage. This is leading to inevitable changes in teaching and research institutions, which will have to work harder to develop the ability to handle knowledge, or in other words, intelligence (Alexandre, 2017).

2.2. How Big Data and AI are transforming education, and hence entrepreneurship education

In the world of higher education, Big Data and Artificial Intelligence are accelerating the transformation of an educational model traditionally tasked with "civilizing each generation of children as if they were a barbaric invasion" (Arendt 1971). The traditional educational model is generally a closed model, limited in its space, specialized in transmitting knowledge in an authoritarian manner by one type of intelligence (that of the teacher), considered superior to other types of intelligence (that of the learner) (Rancière 1991). Today this model is disappearing in favour of an open, permeable system that moves beyond the physical limits of the learning space, crossing disciplines, and multiplying interactions with actors in the

environment outside the school, as well as technological tools and ways of learning (McAndrew et al. 2010).

Towards a new educational paradigm: The questions raised by the arrival of Big Data and Artificial Intelligence thus invite us to rethink the place of the teacher and the role played by the educational ecosystem within a learning system that is becoming increasingly personalised: “How should the relationship between those providing education and those seeking to learn be approached?” (McAndrew et al. 2010:1). This personalised learning system is strongly linked to the development of an organic system, which encourages interaction and the use of a diversity of data sources and technological tools adapted to the learner's specific needs (Shulman 2016).

In other words, Big Data and Artificial Intelligence are encouraging us more than ever to consider education as a social construct (Lave and Wenger 1991) in which the environment plays a major role in the individual's learning process (Toutain et al. 2017). Technology is considered a resource. It implies the creation of adapted learning environments, facilitating active, engaging and collaborative use of technology (Tritz 2015). Aided by new digital technologies, learning appears to have become an identity creation process (Wenger 1998), allowing learners to define what and how they wish to learn (Seely et al. 2008) by interacting with members of the learning community (other students, teachers, etc.) (Joksimović et al. 2015).

Big Data and Artificial Intelligence are thus based on the further development of knowledge. However, current education (and student demand) is even more focused on learning existing knowledge and the transmission of collective memory to an individual memory. But, if it does not change its traditional form, the school, in the generic sense, is destined to die (Alexandre 2017). In other words, Big Data and AI are totally transforming the definition of knowledge and communities - especially educational institutions - that accompany it. This transformation also involves significant epistemological and ethical changes (Boyd and Crawford 2012). Big Data questions the way knowledge is built, research processes, and more generally, the reading of reality. Should we, for example, as Anderson (2008) suggests, let the figures speak for themselves by abandoning the analysis of human behaviour produced by the human sciences? Who writes the algorithms? How do algorithms evaluate what comes from knowledge? (Watters 2017).

Technologies related to Big Data and Artificial Intelligence are available in the form of a wide variety of tools that support blending learning-based pedagogical approaches (Jones and Man Sze Lau 2010). Stevenson and Zweier (2011) mention the 'flow of learning' concept, which is based on mixing faculty learning (small groups) with help from a teaching assistant and/or a tutor. Mentoring and/or intelligent tutoring via a chatbot (AI that dialogues with a human user) allows the student to progress towards his or her learning goals (Redfield and Larose 2010; Cavanaugh 2017).

Mentored training is personalised and can be done by distance and at university (McAndrew et al. 2010). Students build the learning experience by themselves and move along a pathway previously established with the help of their personal data (interests, previous academic

background, professional background, etc.). They learn a lot from home without necessarily going to university. The programme is varied and includes digital textbooks, participating in MOOCs (Al-Atabi and DeBoer 2014; Passarelli 2014; Waard et al. 2011; Cirulli et al. 2016) and E-Conferences (Shi and Morrow, 2006), and carrying out assignments based on structured¹ and non-structured² data (Bryant 2017). The student also participates in certain activities, for example, courses based on experimentation in the form of small group practical projects guided by a teacher, participation in a video game (Martín-San José et al. 2015), or immersion with total interaction via virtual reality: “immersive learning will surpass active learning, which in its day surpassed passive learning in effectiveness” (Cavanaugh 2017: 9).

At the university level, the analysis of data produced through Big Data and Artificial Intelligence can strengthen the quality of teaching programmes, student monitoring and strategic decisions in order to adapt more quickly to educational needs (Daniel 2015). In this way, the future development of 'machine learning', which does not require explicit programming, will facilitate the analysis of data and thus help educational institutions to function more efficiently. These machines have the ability to extract and analyze useful information from the mass of data in order to offer concrete solutions to academic problems. For example, "how do you identify a group of students who need an additional scholarship to keep them in university?" (Yates and Chamberlain 2017). On another level, machine learning methods improve knowledge of what students learn from their learning experiences and the type of experience that occurs (Grimmer 2015).

In short, the integration of technological tools is profoundly transforming ways of learning by placing the student at the centre of the learning process, and ways of creating learning situations (teaching) by placing the teacher in the situation of orchestrator of activities.

Artificial Intelligence and Big Data also offer new solutions for creating and managing academic programmes, how universities function, and for monitoring students as they move along their personalised study pathway. According to some authors, these major transformations require bringing the world of education closer to that of computer science (Tritz 2015). In addition, it is a question of creating new forms of leadership based on the unification of academic technologies with the development of Big Data and Artificial Intelligence in order to support students (Shulman 2016).

Implementation issues: The current development of new digital technologies in higher education raises questions similar to those asked when books dispossessed scholars of their role as producers and disseminators of knowledge: what to do with this immense external storage capacity for the information produced? Which pieces of information are necessary to allow students to deepen their knowledge of a subject, to the point of eventually becoming an expert? How durable is the knowledge acquired? (Serres 2014; Watters 2017).

¹ Answers to closed questionnaires, evaluations by statistics such as response rates, completion rates, course attendance rates, ...

² Discussions, learning content created by the student in interaction with colleagues via platforms managed by Artificial Intelligence.

Like books, Artificial Intelligence and Big Data can contribute to improved learning by providing a rich and easily accessible digital environment for learning different subjects, such as mathematics (Brown 2015). What's more, the use of these technologies in higher education frees time and frees up the brain from dealing with certain technical and rational knowledge, making it possible to focus attention on the development of imagination, creativity, inventiveness, reflexivity and emotional awareness (Pink 2006; Serres 2014). Other researchers stress that the arrival of Big Data and Artificial Intelligence in all sectors of society will force educational institutions to radically transform themselves (something they have not been able to do for several centuries), by focusing more on experimentation and the development of an intelligence which is no longer based on memorization. Rather than learning in silo, education will be about multidisciplinary, as well as the ability to mobilize resources, develop meaning, and apply critical thinking, whilst leaving plenty of space for experimentation (Alexandre 2017). This approach to education today represents a real challenge for teachers, who must review their teaching practices, as well as for students, who are not used to learning primarily from the development of these types of cognitive abilities (Cavanaugh et al. 2016).

Future knowledge development relies on the mobilization of three forms of memory: human memory (partial, contingent, malleable, contextual, erasable, fragile), material memory (permanent, stable, unchangeable) and digital memory (easy to erase, stored in files that may become obsolete, reliant on electricity and batteries that are rare elements dependent on the environment and politics) (Watters 2017). The combination of these three memories is a source of complexity and fragility. Watters (2017: 44) points out that "humans created more information when they moved from stone to paper and from handwriting to machine printing. But what they have gained in efficiency, they have lost in durability".

In other words, if quantitative data production takes precedence over qualitative production, our collective memory may be at risk in this abundance of digital information (Boyd and Crawford 2012; Droll et al. 2017). With this growing body of data, researchers will thus have to be able to avoid misinterpretations: the models discovered may be false (Prinsloo et al. 2015). They will also play a very important role in rigorously cross-referencing public and private data to produce quality statistics on economic behaviour (Einav and Levin 2014). But not all researchers operate in the same way. Grimmer (2015) points out that social scientists use machine learning algorithms to measure quantitative characteristics or effects, while computer scientists use data more as a predictive tool. However, whether they are social scientists or computer scientists, they will have to face the blurred boundary between public and private information (Kosinski et al. 2016).

As already mentioned, the qualitative use of Big Data should make it possible to better personalise study pathways by improving, for example, students' knowledge of their own personalities, which means not just a fixed description of their characteristics but also understanding their cognitive processes, i.e., their ways of acting, thinking and expressing themselves (Boyd and Pennebaker 2017). These digital technologies, including social platforms and networks, play and will continue to play a crucial role in strengthening collaborative and social learning by improving information selection, enabling learners to connect with the right

people and motivating community members who contribute and collaborate (Al-Dhanhani et al. 2015). That said, we might ask whether Big Data and Artificial Intelligence, which make part of the future predictable, run the risk of hindering the creative potential of learners if not accompanied by an adapted pedagogy that engages the freed-up part of the human brain? (Sarasvathy 2003). Either way, these technologies represent a significant investment, which will require schools and universities to closely study their effectiveness (Maritz, Brown, and Shieh, 2010). The mobilization of these new learning resources therefore questions the nature of the knowledge produced and the evaluation of learning, as has been seen in the case of video game use (Calderón and Ruiz 2015; Manero et al. 2015; Fox and al. 2018).

More generally, the evolution of knowledge production via Big Data and Artificial Intelligence will initially raise questions of governance: who will write future algorithms? How will algorithms assess what emerges from knowledge and memory? Which knowledge, which histories, which memories should be preserved? Who will control the memory machines?... (Watters 2017). Secondly, the new knowledge produced raises the question of ownership: when a student produces new knowledge on platforms, with the help of a digital mentor, who will own it? The company that owns the platform? The college? The student?... Thirdly, in the future, how will it be determined which knowledge comes from collective memory? Finally, how long will this collective memory last? (our ability to develop and maintain it depends on the storage strategies of the few companies that own the platforms). How long can we keep it when today the average life of a URL is 44 days? (Watters 2017).

3. Opportunities and challenges for entrepreneurship education: For or against data-driven entrepreneurship education?

Digital technologies, and more particularly Big Data and Artificial Intelligence, are profoundly transforming the teaching of entrepreneurship. Based on the work we have identified and using the theoretical framework of teaching models (Bécharde and Grégoire 2005, 2007; Fayolle and Gailly 2008), we propose in this section to review the main opportunities (3.1.) and challenges generated by these new technologies (3.2.).

The Teaching Model approach distinguishes between two levels (ontological/paradigmatic and didactic) and questions, at the didactic level, the main dimensions which characterise on an operational level any teaching or learning process (objectives, audiences, pedagogies, contents, indicators and evaluation methods).

3.1. Ontological Opportunities (what does education mean in the context of entrepreneurship? What are the specific roles played by educators and participants?)

Big Data and AI will change our understanding of entrepreneurship education and the roles and positions of learners and teachers in entrepreneurship learning situations.

The educational aim of an entrepreneurship education system is to train the development of entrepreneurial intelligence based on the ability to select information, analyse it critically and

creatively in order to give it meaning and transform it into actionable knowledge. The teaching of entrepreneurship 4.0 involves changes in the student and teacher through the use of digital technologies. Big Data is changing the definition of knowledge, with a need to articulate old and new forms of knowledge (Boyd and Crawford 2012). The student becomes an entrepreneur, author and cooperator, constantly adapting to rapid and unpredictable changes in the environment. The teacher becomes a coach, a creator of learning situations integrating digital tools, resources and production, in connection with the business environment and its stakeholders.

However, Big Data is creating new digital divides (rich/poor) on data access issues as well as on skills, notably computational skills (how can we teach students data analysis skills if they are not data scientists themselves?). In other words, the availability of Big Data limits the types of questions that can be asked and reinforces inequalities (Eynon 2013), especially if access to the Internet as well as to digital technologies and tools is non-existent or inefficient in certain contexts and educational environments.

3.2. Didactic opportunities

The educational opportunities relate to new content, new learning methods, but also interactions between teachers and learners and the development of interactive communities.

New content and learning methods: In the future, training involving AI and Big Data, and the nature of the knowledge to be acquired, will be modified, as will the learning experience itself. A number of skills must be developed, requiring training and individual and collective appropriation. The challenges are to train students in i) cooperation through the use of pedagogical approaches that combine individual working hours, experiential learning, and the mobilization of AI and Big Data for the development of their projects; ii) the use of a large quantity of data sources and technological tools (Shulman 2016); iii) data analysis, notably through the development of metacognitive intelligence and critical thinking.

Supporting student entrepreneurs' learning through digital technologies means taking into account several components of the learning process. Educators need a better understanding of students' needs; for example, teachers of business models can draw on research showing that types of business models are linked to data as a resource (Hartmann et al. 2016). Digital tools like smartphone sensing can help to better understand the personalities (Boyd and Crawford 2012) of student entrepreneurs, by studying the traces they leave in the digital world, at the same time as or after their actions (analysis of exchanges on social networks, teaching platforms). While the rules of the game are now changing very quickly within the entrepreneurial ecosystem, data collection and processing to search for information (Kravvvaris and Kermanidis 2017) provides entrepreneurial students with valid knowledge to guide their action choices, such as detecting business opportunities through machine learning (Zhou et al. 2017). This data, collected and analysed, could give access to better knowledge of the actions of student entrepreneurs and their perceived effects by stakeholders. Their entrepreneurial behaviour in the real world can also be analysed, as is that of entrepreneurs (Uy et al. 2010), via the use of smartphone sensing (Gosling 2014), which addresses the limitations posed by

questionnaire approaches (Harari 2017). Finally, creating learning situations to develop students' skills in data analysis and computational skills gives them the opportunity to create new business creation processes (von Briel et al. 2018).

The contributions of machine learning to entrepreneurship learning remain to be explored. For example, could it play a role in developing stakeholder networks, learning risk-taking or entrepreneurial decision-making?

New learner-teacher interactions: A large amount of data and information is accessible thanks to digital technologies. Educational support with using research and information processing tools in entrepreneurship education is necessary to enable students to sort data and transform collected information into entrepreneurial knowledge. For example, the student learns to distinguish information or knowledge that can quickly become obsolete from key knowledge, which is useful for learning (Watters 2017). The teacher helps students to identify the information that constitutes knowledge required to allow them to deepen their knowledge of a subject until they reach an expert level. Teachers create the conditions that allow students to access data as freely and easily as possible (for example, information about markets, or testimonials from entrepreneurs relating to students' needs (Stevenson and Zweier 2011), to cooperate with their peers in a synchronous, asynchronous, face-to-face or remote manner, and to decide freely, within a predefined pedagogical framework, on the rate of progress of their learning and the tools they will use. Favouring "adaptive learning" (Alexandre 2017), the teacher creates a new pedagogical relationship to support the student in enabling autonomous learning; the training thus adapts to the ultra-personalization of each student's entrepreneurial pathway. The use of student-centred pedagogy implies less face-to-face time and more time involved in individual or team learning, and the teacher employs new ways of teaching using the extra learning time obtained through the mobilisation of AI tools (MOOCs, Chatbots, individualised work plans via platforms, and so on) (Alexandre 2017).

Emergence of educational communities: This transformation of entrepreneurship education teaching methods requires training teachers and the education community (including external stakeholders, such as entrepreneurship professionals and entrepreneurs/business leaders) in the acquisition of new pedagogical methods focused on the student's individualized pathway. EE 4.0 is inherently complex because it implements multidisciplinary skills, and its educational community must respond to a number of challenges. It must explore and experiment with ways of creating multidisciplinary teaching teams to train for entrepreneurship that draws on hybrid knowledge (technological, human, economic)(Tritz 2015); create plural learning environments (from home to school), adapted to facilitate the use of technologies in an active, engaging, collaborative way (Tritz 2015); and mobilize, with the help of AI and digital tools, the data produced by the student in order to evaluate the progress and results of students' entrepreneurship learning. Do these changes require a redefinition of the teacher's role vis-à-vis "intelligent tutors/mentors"? (Redfield and Larose 2010).

3.3. Challenges, limitations and risks

Several limitations and risks relating to the use of Big Data and AI in EE can be identified. First of all, the ethical dimension of the collection, storage, processing and use of this data raises questions. Indeed, the question of data transparency is central (Nosek et al. 2015), as is its source - public (open data) or private (Kosinski et al. 2016).

Whilst smartphone sensing is a promising tool for acquiring knowledge about the personalities and behaviours of entrepreneurial students, questions arise about the security of the data collected, its storage, and the professional use made of a personal smartphone (Parham et al. 2015).

In entrepreneurial society (Obshonka 2017), the quasi-monopoly of GAFAM in data collection and the political commitments of some of their chief entrepreneurs is likely to upset the balance of regulatory forces (market, laws, social standards, code-architecture) (Boyd and Crawford 2012) and is already impacting the higher education market and more specifically, entrepreneurship education. University-industry partnerships are currently emerging in American (MIT or Northwestern) and European (emlyon business school) universities, notably involving IBM and Apple.

Next, on a methodological level, Big Data approaches must be combined with more traditional approaches (Mahmoodi et al. 2017) to reflect the richness of the environment, and the detail of human thoughts and actions. It is not possible, for example, to measure constructs such as recognition or opportunity creation using Big Data and related tools (Audretch 2012).

Finally, machine learning makes it possible to identify patterns not previously envisaged, but which in no way replace human creativity and can be a source of errors (correlations which actually only have mathematical meaning). According to Sarasvathy (2003), Big Data could diminish Simon's limited rationality and creativity. What use is Big Data for designing and building the world, not just studying it? For Venkataraman et al. (2012), opportunities are artifacts. Their very existence transforms the world they inhabit in by creating new opportunities. AI and Big Data are thus objects that are now part of our world. They interact with its components by drawing new relationships and thereby transforming the environment.

4. Research agenda

The ongoing technological changes, opportunities and challenges that we have identified suggest multiple avenues of research in terms of teaching models at different levels and dimensions, as well as in relation to teaching and research institutions, which are experiencing technological disruption.

4.1. Level of educational and research institutions in entrepreneurship education

Educational and research institutions will be confronted with the need to invest massively in data centres, to recruit data scientists and to establish partnerships with specialised operators -

private companies in the field of education. What's more, the changes under way will have consequences for the management of professorial resources, particularly in terms of recruitment and training of teacher-researchers. Under these conditions, research focusing on adaptation strategies and changes in the organizational behaviour of teaching and research institutions could help identify key factors and good practice in this area. Furthermore, studying the impact of the entrepreneurial culture (and/or orientation) of institutions on their ability to engage in and succeed at technological change would be an interesting perspective at a time when the benefits of the entrepreneurial university are being highlighted (Fayolle and Redford 2014).

Another useful direction for future research would involve gaining a better understanding of the most appropriate structures for the evolution of entrepreneurship-related educational systems and methods. Should existing structures (department, research centre, business centre, etc.) be used or is it necessary to set up new structures?

With respect to faculty resources, should teacher-researchers in entrepreneurship education be trained in data analysis and interdisciplinary teamwork (like data scientists/social scientists) or should other types of educators and researchers be sought out and recruited?

4.2. Ontological/paradigmatic level

An important consequence of Big Data and AI concerns the evolution of teaching models specific to the field of entrepreneurship. Béchard and Grégoire (2005, 2007) have identified five theoretical models, which have been taken up in recent research (Nabi et al. 2017). Do the transformations induced by the use of digital technologies contribute to the emergence of new theoretical models or can they be integrated into existing models?

For example, as in the case of medical education (Krumholz 2014), entrepreneurship education could offer personalized and predictive teaching based on new methods of classifying teaching models, profiles of student entrepreneurs, with, for example, subcategories linked to patterns that are recognizable according to factors identified through machine learning. A new way of conducting research in entrepreneurship education could also emerge. Machine learning makes it possible to identify patterns and/or correlations between data submitted for processing, without a research question having previously been submitted. AI could investigate data relationships even though EA researchers have not yet identified these relationships or any potential interest in relation to their field of research.

The implementation of Big Data and AI also questions teachers' ethics, values and beliefs, particularly in relation to technology. To what extent and under what conditions, for example, can the hybridization of individual, collective, relational, emotional and artificial intelligences be achieved in order to have balanced and sufficiently distant educational systems? To what extent can the technological beliefs of entrepreneurship educators influence the design and implementation of educational systems? What influence can a passion for digital technologies have on the design of roles that teachers take on? What interactions might there be between the different things that people are passionate about: for education, for entrepreneurship, for digital technologies?

Finally, with regards to the roles of teachers and students, questions arise about the evolution of positions over time. While many teachers see themselves more as transmitters of knowledge, how can they be persuaded to adopt the role of facilitator and orchestrator?

4.3. Didactic/pedagogical level

Big Data and AI will profoundly transform content, pedagogies, teacher-student relationships, and evaluation processes and indicators. In this context, it is essential that research in the field of entrepreneurship education accompanies and documents these changes.

Research might focus on entrepreneurial knowledge and skills that are useful and necessary in a digital world. In addition to skills enabling the recognition and exploitation of opportunities, the generalisation of digital technologies in the economy and their use in educational systems raises questions about the need to develop social knowledge and skills, facilitating interaction, cooperation, collective work and group learning. From this point of view, work on networks and entrepreneurial teams (including student teams) would benefit from being intensified and technologically contextualized. Clearly, it is not enough to focus on the nature of knowledge and skills. Another question concerns the educational mechanisms and processes for developing them. Research projects could focus on the design of such initiatives, the opportunity to combine methods and tools, and the type and level of interaction between teachers and students.

An important dimension of didactics is to have a good understanding of students' needs/expectations and a thorough knowledge of their psychological profiles and characteristics. At this level, Big Data and AI can provide teachers with very satisfactory solutions to this dual objective, particularly from a dynamic and longitudinal perspective. There are also research questions to be studied on this issue. If, technically, it seems possible to 'follow' students along their educational pathways and to personalise entrepreneurship teaching, how can such systems be designed and integrated into teaching in practice? How to ensure their relevance and robustness? How can security of personal data and confidentiality be ensured?

Big Data and AI are likely to revolutionize entrepreneurial pedagogy, particularly through the use of machine learning and chatbots. To our knowledge, no practice using these technologies in the field of entrepreneurial education has been documented to date. There is progress to be made and the possibilities are considerable. To what extent, for example, can chatbots replace teachers, and for what type of interventions? What could be the role of machine learning in the learning processes of business creation teams? To what extent can this technology contribute to facilitating access to the most influential/determinant networks at a given time? Can it help with risk-taking and entrepreneurial decision-making by proposing the best possible scenarios at the individual and collective levels? How can these advanced technologies be integrated into teaching and with what expertise? What role is there for multidisciplinary teaching teams bringing together entrepreneurship teachers, education researchers and data scientists?

Ultimately, research that can be rapidly transferred into pedagogical practice could aim to identify patterns of entrepreneurship education initiatives that are effective in terms of

achieving initial objectives via the use of machine learning, natural language analysis and, more broadly, digital traces left on the Web.

Generally speaking, digital technologies, especially the most advanced, are changing the levels of knowledge and expertise of teachers and teaching staff. The variety of knowledge and skills required demands an evolution towards multidisciplinary teams. In previous work (Fayolle 2013; Fayolle et al. 2016) we have already demonstrated, both in terms of practice and research, the need to connect the fields of entrepreneurship and education. We believe that it is henceforth essential to add other disciplines (notably computer sciences, and cognitive sciences). The teaching of entrepreneurship should therefore move from a very individual practice towards encompassing, at least in the design and experimentation phase, multidisciplinary points of view and expertise. Research can therefore focus on disciplines, balance between disciplines, cohesive factors, and the respective roles of multidisciplinary teaching teams whose objective is to develop entrepreneurship education based on the use of the most advanced digital technologies.

Research into the evaluation of entrepreneurship education has increased in recent years, but we are still far from having a good knowledge of the impact of such training programmes (Nabi et al. 2017). The digitalisation of teaching will increase the need to know more about this aspect. There are many lines of inquiry worth pursuing. These might include: What is the impact of MOOCs, blended learning, and Serious Games on student learning and behaviour? What are the effects of Big Data, AI and their pedagogical consequences (traceability, personalisation of pathways, easier access to data and good practice, synchronisation of students' needs and responses, etc.) on the short and long-term effectiveness of entrepreneurship education in terms of developing attitudes and entrepreneurial intentions and going through with setting up a business? What are the effects of digital technologies on the quality of teamwork, the development of entrepreneurial projects, and on the quality and intensity of collective and individual learning within groups?

Conclusion

In conclusion, we believe that the use of digital technologies in the field of entrepreneurial education will allow major advances in research to be made.

Indeed, one of the major difficulties today in terms of research design is to be able to study processes and dynamics of behaviour and learning using longitudinal methods with real time data. Big data and AI, in particular, will make it possible to design research projects involving three types of actors engaged in win-win relationships: students (or learners), teachers/facilitators/orchestrators, and researchers. Students will benefit from the initiative because it will enable them to personalize their career paths, taking precise account of their profiles, needs and expectations, and providing the answers to the kinds of questions they ask themselves, and so on. For teachers, benefits will include, among other things, closer connections with researchers, enabling them to benefit from the knowledge and insight with regard to particular situations. For researchers, the initiative will allow them to study individual

and/or collective learning processes, interactions between students and teachers, and the influence of a multitude of endogenous and exogenous factors in a longitudinal way and from data obtained in real time, i.e., as events occur.

Bibliographie

AL-ATABI M., & DEBOER J. (2014), Teaching entrepreneurship using massive open online course (MOOC), *Technovation*, 34 n°4, p. 261-264.

AL-DHANHANI A. MIZOUNI R., OTROK H. & AL-RUBAIE A (2015), Analysis of collaborative learning in social network sites used in education, *Social Network Analysis and Mining*, 5 n°1, 65? P. 127-137.

ALEXANDRE L. (2017), *La guerre des intelligences*, Paris: JC Lattès.

ANDERSON C. (2008), The end of theory: The data deluge makes the scientific method obsolete, *Wired magazine*, 16 n°7, p.16-07.

ARBAUGH J. B., DESAI A., RAU B. & SRIDHAR B. S. (2010), A review of research on online and blended learning in the management disciplines: 1994–2009, *Organization Management Journal*, 7 n°1, p. 39-55.

ARENDT H. (1971), La crise de l'éducation [1958], In H. Arendt, *La crise de la culture* (pp. 223-252), Paris: Gallimard (Folio-Essais, 113).

AUDRETSCH D. (2012), Entrepreneurship research, *Management Decision*, 50 n°5, p. 755-764.

BAUMOL W. J. (1996), Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive, *Journal of Business Venturing*, 11 n°1, p. 3-22.

BECHARD J. P. & GREGOIRE D. (2007), Archetypes of pedagogical innovation for entrepreneurship in higher education: Model and illustrations, In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education: A General Perspective*, 1 (p.261-284), Cheltenham:Edward Elgar Publishing.

BECHARD J. P. & GREGOIRE D. (2005), Understanding teaching models in entrepreneurship for higher education, In P. K  ro & C. Carrier (Eds), *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context* p. 104-134. Tampere: Entrepreneurship Education Series 2/2005, H  meenlinna: University of Tampere Research Center fir Vocational and Professional Center.

BEYER M. A. & LANEY D. (2012), *The importance of 'big data': a definition*. Stamford, CT: Gartner, 2014-2018.

BOYD D. & CRAWFORD K. (2012), Critical questions for big data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon, *Information, communication & society*, 15 n°5, p. 662-679.

BOYD R. L. & PENNEBAKER J. W. (2017), Language-based personality: a new approach to personality in a digital world, *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, p. 63-68.

BRIEL VON F., DAVIDSSON P. & RECKER J. (2018), Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 n°1, p. 47-69.

BROWN J. P. (2015), Complexities of digital technology use and the teaching and learning of function, *Computers & Education*, 87, p. 112-122.

BRYANT (2017), Everything Depends on the Data, *EDUCAUSE Review (Article published online)*, <https://er.educause.edu/articles/2017/1/everything-depends-on-the-data>.

CALDERÓN A. & RUIZ M. (2015), A systematic literature review on serious games evaluation: An application to software project management, *Computers & Education*, 87, p. 396-422.

CASTANEDA D. I. & FERNANDEZ M. (2007), From Individual Learning to Organizational Learning, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 n°4, p. 363-372.

CAVANAUGH J. (2017), Alchemy, Innovation, and Learning, in 2025. *EDUCAUSE Review* 52(1), <https://er.educause.edu/articles/2017/1/alchemy-innovation-and-learning-in-2025>

CAVANAUGH J. M., GIAPPONI C. C. & GOLDEN T. D. (2016), Digital technology and student cognitive development: The neuroscience of the university classroom, *Journal of Management Education*, 40 n°4, p. 374-397.

CESCHI A., DOROFEEVA K. & SARTORI R. (2014), Studying teamwork and team climate by using a business simulation: How communication and innovation can improve group learning and decision-making performance, *European Journal of Training and Development*, 38 n°3, p. 211-230.

CHEN H. M., SCHÜTZ R., KAZMAN R. & MATTHES F. (2017), How Lufthansa Capitalized on Big Data for Business Model Renovation, *MIS Quarterly Executive*, 16 n°1, Article 4.

CHEN H., CHIANG R. H. & STOREY, V. C. (2012), Business intelligence and analytics: from big data to big impact, *MIS quarterly*, p. 1165-1188.

CHEN M., MAO S. & LIU Y. (2014), Big data: A survey, *Mobile networks and applications*, 19 n°2, p. 171-209.

CIRULLI F., ELIA G., LORENZO G., MARGHERITA A. & SOLAZZO, G. (2016), The use of MOOCs to support personalized learning: An application in the technology entrepreneurship field, *Knowledge Management & E-Learning*, 8 n°1, 109, <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2016.08.008>.

DANIEL B. (2015), Big Data and analytics in higher education: opportunities and challenges, *British Journal of Educational Technology*, 46 n°5, p. 904–920.

DE FREITAS S., REBOLLEDO - MENDEZ G., LIAROKAPIS F., MAGOULAS G., & POULOVASSILIS A. (2010), Learning as immersive experiences: Using the four-dimensional framework for designing and evaluating immersive learning experiences in a virtual world, *British Journal of Educational Technology*, 41 n°1, p. 69-85.

DE WAARD I., ABAJIAN S., GALLAGHER M. S., HOGUE R., KESKIN N., KOUTROPOULOS A. & RODRIGUEZ O. C. (2011), Using mLearning and MOOCs to understand chaos, emergence, and complexity in education, *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 12 n°7, p. 94-115.

DROLL A., KHAN S., EKHLAS E. & TANEV S. (2017), Using artificial intelligence and web media data to evaluate the growth potential of companies in emerging industry sectors, *Technology Innovation Management Review*, 7 n°6, p. 25-37.

EINAV L. & LEVIN J. (2014), *Economics in the age of big data*, Science, 346(6210), 1243089.

EYNON R. (2013), The rise of Big Data: what does it mean for education, technology, and media research?, *Learning, Media and Technology*, 38 n° 3, p. 237-240.

FAN J., HAN F. & LIU H. (2014), Challenges of big data analysis. National science review, 1, n°2, p. 293-314.

FAN W. & BIFET A. (2013), Mining big data: current status, and forecast to the future, *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, 14 n°2, p. 1-5.

FAYOLLE A. (2013), Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25, n°7-8, p. 692-701.

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

FAYOLLE A. & REDFORD D. T. (2014), *Handbook on the entrepreneurial university*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

FAYOLLE A. & GAILLY B. (2008), From craft to science: teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32, n°6-7, p. 569-593.

FOX J., PITTAWAY L. & UZUEGBUNAM I. (2018), Simulations in Entrepreneurship Education: Serious Games and Learning Through Play, *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1, n°1, p. 61-89.

FRESE M. & SABINI J. (1985), *Goal directed behavior: The concept of action in psychology*, Hillsdale, N. J.: L. Erlbaum Associates.

GEORGE G., HAAS M. R. & PENTLAND A. (2014), Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57 n°2, p. 321-325.

GIANNOTTI D., PATRIZI G., DI ROCCO G., VESTRI A. R., SEMPRONI C. P., FIENGO L. & REDLER, A. (2013), Play to become a surgeon: impact of Nintendo Wii training on laparoscopic skills, *PLoS One*, 8(2), e57372.

GIELNIK M., FRESE M., KAHARA-KAWUK A., WASSWA KATONO I., KYEJJUSA S., NGOMA M. & OYUGI, J. (2015), Action and action-regulation in entrepreneurship: Evaluating a student training for promoting entrepreneurship. *Academy of Management Learning & Education*, 14, n°1, p. 69-94.

GOSLING S. D. & MASON W. (2015), Internet research in psychology, *Annual review of psychology*, 66.

GRIMMER J. (2015), We are all social scientists now: how big data, machine learning, and causal inference work together. *PS: Political Science & Politics*, 48, n° 1, p. 80-83.

HARARI Y. N. (2016), *Homo Deus: A brief history of tomorrow*, Random House.

HARTMANN P. M., ZAKI M., FELDMANN N. & NEELY A. (2016), Capturing value from big data—a taxonomy of data-driven business models used by start-up firms, *International Journal of Operations & Production Management*, 36, n°10, p. 1382-1406.

HEINONEN J., & POIKKIJOKI S. A. (2006), An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of management development*, 25, 1, n° 80-94.

HESTER A. J. (2014), Socio-technical systems theory as a diagnostic tool for examining underutilization of wiki technology, *The Learning Organization*, 21, n°1, p. 48-68.

JAPKOWICZ N. & STEFANOWSKI J. (2016), A machine learning perspective on big data analysis, In *Big Data Analysis: New Algorithms for a New Society* (p. 1-31). Springer, Cham.

JOKSIMOVIC S., GASEVIC D., LOUGHIN T. M., KOVANOVIC V. & HATALA, M. (2015), Learning at distance: Effects of interaction traces on academic achievement. *Computers & Education*, 87, p. 204-217.

JONES N. & LAU A. M. S. (2010), Blending learning: widening participation in higher education, *Innovations in Education and Teaching International*, 47, n°4, p. 405-416.

KENT C. A. (1990), Introduction: Educating the heffalump, *Entrepreneurship education: Current developments, future directions*, p. 1-27.

KOSINSKI M., WANG Y., LAKKARAJU H. & LESKOVEC J. (2016), Mining big data to extract patterns and predict real-life outcomes, *Psychological methods*, 21, n°4, p. 493-506.

KRAVVARIS D. & KERMANIDIS K. L. (2017), Opinion Mining for Educational Video Lectures, In *GeNeDis 2016* (p. 235-243). Cham : Springer.

KRUMHOLZ H. M. (2014), Big data and new knowledge in medicine: the thinking, training, and tools needed for a learning health system, *Health Affairs*, 33, n°7, p. 1163-1170.

KÿRO P. (2015), The conceptual contribution of education to research on entrepreneurship education, *Entrepreneurship and Regional Development*, 27, n°9-10, p. 599-618.

L'HEUREUX A., GROLINGER K., ELYAMANY H. F. & CAPRETZ M. A. (2017), Machine learning with big data: Challenges and approaches, *IEEE Access*, 5, p. 7776-7797.

LANEY D. (2001), 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety, META Group Research Note, 6 n°70.

LAVE J., WENGER E. & WENGER E. (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Vol. 521423740, Cambridge: Cambridge university press.

LEBRUN M. (2011), Impacts des TIC sur la qualité des apprentissages des étudiants et le développement professionnel des enseignants : vers une approche systémique. *Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation et la Formation*, 18, n°1, p. 287-316.

MAHMOODI J., LECKELT M., VAN ZALK M. W., GEUKES K. & BACK M. D. (2017), Big Data approaches in social and behavioral science: four key trade-offs and a call for integration, *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, p. 57-62.

MANERO B., TORRENTE J., SERRANO Á., MARTÍNEZ-ORTIZ I. & FERNÁNDEZ-MANJÓN B. (2015), Can educational video games increase high school students' interest in theatre?, *Computers & Education*, 87, p. 182-191.

MARITZ A., BROWN C. & SHIEH C. J. (2010), A blended learning approach to entrepreneurship education, *Scientific economics journal: special edition, actual problems of economics*, 12, n°2, p. 83-93.

MARTÍN-SANJOSÉ J. F., JUAN, M. C., SEGUÍ I. & GARCÍA-GARCÍA I. (2015), The effects of computer-based games and collaboration in large groups vs. collaboration in pairs or traditional methods. *Computers & Education*, 87, p. 42-54.

MARTÍN-SANJOSÉ J. F., JUAN M. C., SEGUÍ I. & GARCÍA-GARCÍA I. (2015), The effects of computer-based games and collaboration in large groups vs. collaboration in pairs or traditional methods, *Computers & Education*, 87, p. 42-54.

MCANDREW P., SCANLON E. & CLOW D. (2010), An open future for higher education, *Educause Quarterly*, 33(1), p. 1-8.

MOHAMED, A.M., SHAABAN, T.S., BAKRY, S.H., GUILLEN-GAMEZ, F.D. & STRZELECKI, A. (2025), Empowering the Faculty of Education Students: Applying AI's Potential for Motivating and Enhancing Learning, *Innovative Higher Education*, 50(2), p. 587-609.

NABI G., LINAN F., FAYOLLE A., KRUEGER N., WEMSLEY A. (2017), The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda, *Academy of Management Learning and Education*, 16, n°2, p. 1-23.

NAMBISAN S., LYYTINEN K., MAJCHRZAK A. & SONG, M. (2017), Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world, *MIS Quarterly*, 41, n°1, p. 223-238.

NAMBISAN S. (2016), Digital entrepreneurship: Towards a digital technology perspective of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Advance online publication*, <https://doi.org/10.1111/etap.12>

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

NOSEK B. A., ALTER G., BANKS G. C., BORSBOOM D., BOWMAN S. D., BRECKLER S. J. & CONTESTABILE M. (2015), Promoting an open research culture, *Science*, 348(6242), p. 1422-1425.

OBSCHONKA M. (2017), The quest for the entrepreneurial culture: psychological Big Data in entrepreneurship research, *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, p. 69-74.

PARHAM A. G., MOONEY J. L. & CAIRNEY T. D. (2015), When BYOD Meets Big Data, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 26, n°5, p. 21-27.

PASSARELLI A. (2014), Harnessing the power of a Massive Open Online Course (Mooc): inspiring leadership through emotional intelligence, *Academy of Management Learning & Education*, 13, n°2, p. 298-300.

PHAN P., WRIGHT M., & LEE S.H. (2017), From the Editors. Of robots, Artificial Intelligence and work, *Academy of Management Perspectives*, 31, n°4, p. 253-255.

PINK D. H. (2006), *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*, Penguin.

POOLE D. L., MACKWORTH A. K., & GOEBEL R. (1998), *Computational intelligence: a logical approach* (Vol. 1), New York: Oxford University Press.

PRINSLOO P., ARCHER E., BARNES G., CHETTY Y. & VAN ZYL D. (2015), Big (ger) data as better data in open distance learning, *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(1), p. 1-24.

LEFEBVRE V., RADU LEFEBVRE M. & SIMON, E. (2015), Formal entrepreneurial networks as communities of practice: a longitudinal case study, *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7-8), p. 500-525.

RANCIÈRE J. (1991), *The ignorant schoolmaster* (Vol. 1), Stanford, CA: Stanford University Press.

REDFIELD C. L., & LAROSE, G. (2010), Intelligent Tutoring and Mentoring for Effective Learning, *EDUCAUSE Quarterly*, 33, n°1.

ROMERO M. & USART M. (2013, September), Serious games integration in an entrepreneurship massive online open course (MOOC), In *International Conference on Serious Games Development and Applications* (p. 212-225), Berlin, Heidelberg: Springer.

ROSA H. (2010), *Alienation and Acceleration: Towards a Critical Theory of Late-modern temporality*, Malmö: NSU Press

SARASVATHY S. D. (2003), *Entrepreneurship as a science of the artificial*, *Journal of Economic Psychology*, 24, n°2, p. 203-220.

SEELY BROWN J. & ADLER R. P. (2008), Open education, the long tail, and learning 2.0, *Educause review*, 43, n°1, p. 16-20.

SENGE P. (1990), *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*, New York: Currency Doubleday.

SERRES M. (2014), *Thumbelina: The culture and technology of millennials*, Rowman & Littlefield International.

SHI S. & MORROW B. V. (2006), E-Conferencing for Instruction: What Works?. *Educause quarterly*, 29, n°4, p. 42-49.

SHULMAN D. (2016), Personalized learning: Toward a grand unifying theory, *EDUCAUSE Review*, 51(2), 10.

STEVENSON K. & ZWEIER L. (2011), Creating a learning flow: a hybrid course model for high-failure-rate math classes, *EDUCAUSE Review*, 34(4).

STRZELECKI A. (2024), ChatGPT in higher education: Investigating bachelor and master students' expectations towards AI tool, *Education and Information Technology*, 30, n°8, p. 10231-10255.

TOUTAIN O., FAYOLLE A., PITTAWAY L. & POLITIS D. (2017), Role and impact of the environment on entrepreneurial learning, *Entrepreneurship & Regional Development*, 29, n°9-10, p. 869-888.

TOUTAIN O., JABBOURI R. & TRUONG Y. (2023), Artificial intelligence and the transformation of management education, *Management International*, 27, n°2, p. 119-132.

TRITZ R. (2015), New Technologies, Pedagogies, and Curriculum: A Practical Perspective, *EDUCAUSE Review*, <https://er.educause.edu/articles/2015/8/new-technologies-pedagogies-and-curriculum-a-practical-perspective>

UY M. A., FOO M. D. & AGUINIS H. (2010), Using experience sampling methodology to advance entrepreneurship theory and research. *Organizational Research Methods*, 13, n°1, p. 31-54.

VENKATARAMAN S., SARASVATH S. D., DE N & FORSTE W. R. (2012), Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial, *Academy of Management Review*, 37, n°1, p. 21-33.

WANG F., MACK E. A. & MACIEWJEWSKI, R. (2017), Analyzing Entrepreneurial Social Networks with Big Data, *Annals of the American Association of Geographers*, 107, n°1, p. 130-150.

WATTERS A. (2017), Memory Machines and Collective Memory: How We Remember the History of the Future of Technological Change, *EDUCAUSE Review*, <https://er.educause.edu/articles/2017/10/memory-machines-and-collective-memory>

WELSH D. H. & DRAGUSIN M. (2013), The new generation of massive open online course (MOOCS) and entrepreneurship education, *Small Business Institute Journal*, 9(1), p. 51-63.

WENGER E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.

YATES H. & CHAMBERLAIN C. (2017), Machine Learning and Higher Education. *EDUCAUSE Review*, <https://elearningfeeds.com/machine-learning-and-higher-education/>

ZENG J. (2017), Fostering path of ecological sustainable entrepreneurship within big data network system, *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 1-17.

ZHOU L., PAN S., WANG J. & VASILAKOS A. V. (2017), Machine learning on big data: Opportunities and challenges, *Neurocomputing*, 237, p. 350-361.

ZIETSMA C. & TUCK, R. (2012), First, do no harm: evaluating resources for teaching social entrepreneurship, *Academy of Management Learning & Education*, 11, n°3, p. 512-517.

Hayat EL ADRAOUI

Professeur Chercheur Habilitée à diriger des Recherches (HDR) en Stratégie et Gestion des Ressources Humaines

L'impact médiateur du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens chez les cadres intermédiaires

Etude réalisée au Maroc.

Résumé : Afin de vérifier l'existence de liens plausibles entre les différentes formes d'engagement et les attributs de la citoyenneté organisationnelle, la présente étude s'appuie sur la théorie multidimensionnelle de Meyer et Allen (1991) ainsi que sur un construit de la citoyenneté organisationnelle contextualisé auprès d'un panel de DRH marocains. Les résultats montrent que l'engagement de continuité, comparé aux autres formes d'engagement, serait un meilleur prédicteur des comportements citoyens chez des salariés marocains occupant des postes de cadres intermédiaires. Ces comportements, également appelés comportements performants, sont représentés par un score global (Dagot et Vonthron, 2003). Les résultats de l'étude confirment l'effet médiateur de dispositifs RH puissants tels que le leadership et la justice sociale, susceptibles de faire émerger ou de renforcer la transformation de la force d'engagement du salarié marocain en comportements performants. Bien que l'engagement des salariés soit aujourd'hui considéré comme un véritable levier de compétitivité pour les entreprises, il est surprenant de constater la rareté des études disponibles sur ce sujet dans le contexte marocain.

Mots-clés: Engagement organisationnel ; Comportements performants; Citoyenneté organisationnelle ; Leadership ; Justice Sociale; Maroc.

The mediating impact of leadership and social justice on the link between organizational commitment and civic behavior among middle managers

Study conducted in Morocco

Abstract: In order to verify the presence of plausible links between commitment in its various forms and the attributes of organizational citizenship, the present study mobilized Meyer and Allen's (1991) multidimensional theory and a contextualized organizational citizenship construct among a panel of Moroccan HR managers. The results show that continuance commitment, compared with other forms of commitment, is a better predictor of citizenship behavior among Moroccan employees in middle management positions. Citizenship behaviors, also known as performance behaviors, are represented by an overall score (Dagot and Vonthron, 2003),

The results of the study confirm the mediating effect of powerful HR tools such as Leadership and Social Justice, which are capable of bringing out or reinforcing the declination of the strength of the commitment that binds Moroccan employees to their organization into high-performance behaviors. Although employee commitment has become a real competitive lever for companies, strangely few studies are available on the Moroccan context.

Keywords: Organizational commitment; High-performance behaviors; Organizational citizenship; Leadership; Social justice; Morocco.

Introduction

La présente étude vise à examiner les relations entre les différentes formes d'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), en intégrant le rôle médiateur de deux variables centrales en gestion des ressources humaines : le leadership et la justice sociale. Elle se distingue par une double originalité : d'une part, elle s'inscrit dans un contexte national encore peu exploré, celui du Maroc, et d'autre part, elle se focalise sur une catégorie souvent négligée dans la littérature, celle des salariés opérationnels.

L'attention portée à cette population s'explique par l'importance stratégique de leur position dans l'organisation, en tant qu'acteurs de première ligne dans la mise en œuvre des décisions managériales et des processus de production. Pourtant, peu d'études empiriques, dans le contexte marocain, analysent les spécificités de leur engagement et de leurs comportements discrétionnaires, ou encore ce qui les distingue des autres strates de l'entreprise. Cette étude ambitionne ainsi de combler cette lacune, en apportant un éclairage contextualisé sur les mécanismes d'engagement à l'œuvre chez ces acteurs clés.

Bien que la littérature sur l'engagement organisationnel soit abondante, elle demeure dominée par des recherches conduites dans des contextes nord-américains ou occidentaux, limitant ainsi la portée de généralisation des modèles proposés. Or, le Maroc présente des spécificités culturelles, institutionnelles et managériales qui justifient une approche contextualisée. L'environnement organisationnel y est marqué par des rapports hiérarchiques fortement institutionnalisés, des systèmes de valeurs imbriqués entre modernité et traditions, et une conception du travail influencée par des référentiels socioculturels distincts.

Dans cette optique, la validité du construit de la citoyenneté organisationnelle, tel qu'initié par Organ (1988), mérite d'être interrogée. Comme le soulignent Paillé (2007, 2008) et Lievens et Anseel (2004), les comportements citoyens ne peuvent être considérés comme universels. Leur expression dépend des normes sociales et culturelles propres à chaque environnement. Même si les échelles de mesure élaborées par Podsakoff et al. (1990) sur la base du modèle d'Organ ont été largement reprises dans les travaux internationaux, leur transposition dans des contextes non occidentaux doit être précédée d'une validation empirique rigoureuse.

C'est dans cette logique que le présent travail s'inscrit. Les attributs de la citoyenneté organisationnelle ont été préalablement contextualisés et validés à travers une consultation exploratoire menée auprès d'un panel de sept directeurs des ressources humaines marocains. Le construit ainsi adapté constitue le socle analytique sur lequel repose l'étude des liens entre les formes d'engagement (affectif, normatif, de continuité) et les comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés marocains.

Par ailleurs, l'étude examine le rôle médiateur du leadership et de la justice sociale dans l'intensification ou la modulation de cette relation, considérant que ces dispositifs RH peuvent constituer des leviers déterminants de la mobilisation des salariés. L'hypothèse est que la qualité du leadership perçue et le sentiment de justice organisationnelle influencent la manière dont l'engagement se manifeste en comportements performants et coopératifs.

La question de recherche centrale à laquelle cette étude entend répondre est la suivante : dans quelle mesure les différentes formes d'engagement organisationnel influencent-elles les comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés marocains, et comment cette relation varie-t-elle sous l'effet médiateur du leadership et de la justice sociale ?

Dès lors, nous verrons dans une première partie le cadre théorique (1) et nous exposerons notre travail empirique dans une seconde partie (2).

1. Le cadre théorique

Cette étude s'appuie sur un cadre théorique structuré autour de trois dimensions : l'engagement organisationnel dans ses formes affective, normative et calculée ; les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) recontextualisés selon les spécificités culturelles marocaines ; et deux leviers médiateurs essentiels – le leadership et la justice sociale. En articulant ces éléments, notre objectif est de mieux saisir les ressorts de l'implication des cadres intermédiaires dans un environnement où la reconnaissance, l'équité et la qualité managériale sont déterminantes. Pour éclairer ces dynamiques, nous exposons dans les pages qui suivent une revue des travaux existants, la formulation des hypothèses, puis le modèle de recherche retenu. Ainsi, nous nous intéressons aux comportements performants dits de citoyenneté organisationnelle (1.1.), à l'engagement (1.2.) et aux facteurs médiateurs (1.3.).

1.1. Les comportements performants dits de citoyenneté organisationnelle

Dans son modèle multifactoriel de la performance, Campbell (1990) souligne que celle-ci ne se limite pas à la maîtrise des tâches. Elle comprend également des comportements tels que le

respect des règles, la ponctualité, l'assiduité, et la capacité à favoriser la coopération entre collègues. Cette perspective rejoint celle de Borman et Motowidlo (1993) qui introduisent la notion de performance contextuelle, définie comme l'ensemble des actions accomplies par le salarié au-delà des exigences formelles de sa fonction, dans une logique discrétionnaire. Ces actions incluent notamment l'aide volontaire aux collègues, le respect des règles même en cas de désaccord, ou encore l'investissement personnel pour soutenir les objectifs de l'organisation.

Dans la littérature, la citoyenneté organisationnelle est souvent liée à la « volonté de coopérer » (Katz, 1964), notamment à travers des comportements spontanés, proactifs et innovants. Ce n'est qu'au début des années 1980 que le concept a été véritablement formalisé, notamment par Organ et ses collaborateurs (Organ, 1988 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Bateman et Organ, 1983). Ils définissent ces comportements comme des actions discrétionnaires non imposées par le contrat de travail et non sanctionnées en cas d'absence, mais qui contribuent activement au bon fonctionnement de l'organisation.

Organ (1988) identifie plusieurs dimensions constitutives de ces comportements dits citoyens. *L'altruisme*, par exemple, se manifeste lorsqu'un salarié aide spontanément un collègue en surcharge de travail sans y être obligé. *Le professionnalisme* se traduit par le respect rigoureux des normes et procédures, comme lorsqu'un employé suit scrupuleusement les protocoles de sécurité, même en l'absence de supervision. *La conscience* renvoie à un sens aigu des responsabilités, visible chez un salarié qui reste tard pour finaliser une tâche importante, même si ce n'est pas exigé. *La sportivité* consiste à faire preuve de tolérance face aux irritations du quotidien, comme accepter un changement d'horaire sans se plaindre. *La courtoisie* se manifeste, par exemple, lorsqu'un collaborateur informe ses collègues d'un retard prévu à une réunion pour éviter de les pénaliser. Enfin, *l'esprit civique* s'observe chez un employé qui participe activement aux événements internes de l'entreprise ou s'implique dans des comités visant à améliorer la vie organisationnelle.

Podsakoff, Ahearne et MacKenzie (1997) affirment que la sportivité peut accroître le moral du groupe et réduire le turnover. Quant à la courtoisie, elle permettrait de limiter les conflits intergroupes (Paillé, 2008 ; Podsakoff et al., 2000). L'esprit civique, enfin, témoigne d'un attachement à l'organisation, d'une volonté de s'impliquer dans ses projets, comme le souligne Graham (1991) en évoquant les "bons citoyens" organisationnels.

Paillé (2007) propose une classification en deux catégories ; (1) les comportements orientés vers les individus (altruisme, coopération, courtoisie, etc.) et (2) ceux orientés vers l'organisation (conformité, sportivité, esprit civique). Son étude, conduite en contexte français, montre que les salariés manifestent bien des comportements citoyens, mais que ceux liés à l'esprit d'équipe ne sont pas toujours les plus saillants. Elle met également en lumière une absence de lien significatif entre l'engagement affectif et les attributs de citoyenneté organisationnelle.

Enfin, bien que le comportement citoyen soit reconnu comme un construit multidimensionnel, aucun consensus n'existe sur l'universalité de ses attributs. Le contexte culturel semble jouer un rôle non négligeable dans leur expression.

1.2. L'engagement et ses différentes formes

L'engagement organisationnel est défini par Mowday, Porter et Steers (1982) comme étant un processus d'identification du salarié à son organisation, traduisant son implication, sa loyauté, et sa volonté d'y rester. Les salariés engagés partagent les valeurs de leur entreprise, souhaitent y évoluer, et sont prêts à fournir des efforts supplémentaires.

Meyer et Allen (1991) enrichissent cette définition en proposant une typologie tridimensionnelle :

- (1) L'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel et l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Le salarié reste par envie, et agit avec conviction ;
- (2) L'engagement de continuité, basé sur une évaluation des coûts associés à un éventuel départ. Il s'agit d'un engagement par nécessité ;
- (3) L'engagement normatif, lié à des obligations morales ou sociales, à travers lequel le salarié agit par devoir (notamment dans les métiers à forte dimension éthique. (exemple, médecine, armée, protection civile, etc.).

Bien que l'engagement organisationnel ait été largement étudié à l'international, il reste peu exploré dans le contexte marocain. Une étude menée auprès de 75 salariés du secteur public au Maroc par Côme et Yassine (2019) montre que certaines pratiques managériales renforcent l'attachement affectif, avec un impact positif sur la performance individuelle. L'engagement affectif et normatif s'avèrent significativement corrélés à la performance, tandis que l'engagement de continuité ne l'est pas. Ce constat s'explique par la stabilité de l'emploi dans le secteur public marocain, qui rend la continuité contractuelle peu préoccupante pour les salariés.

Akhlaffou, El Wazani et Souaf (2017), à travers une approche qualitative, identifient le climat de confiance comme un levier important des comportements productifs. Ait Alla et Rajaa (2018), quant à eux, révèlent une corrélation significative entre l'implication organisationnelle et les pratiques de développement des compétences ou les conditions de travail, mais leur étude ne permet pas de distinguer les formes d'engagement.

En résumé, les rares études disponibles montrent que l'engagement affectif est la dimension la plus influente sur la performance des salariés au Maroc. Les dimensions calculée et normative, quant à elles, apparaissent plus marginales, sans qu'une explication claire ne soit fournie par la littérature existante.

1.3. Les facteurs médiateurs : Leadership et Justice Sociale

Ces deux facteurs leadership (1.3.1.) et justice sociale (1.3.2.) sont mobilisés pour explorer leur rôle d'intermédiaire entre l'engagement (sous ses trois formes) et les comportements citoyens.

1.3.1. Le Leadership

Dans son ouvrage fondateur, Burns (1978) définit le leadership comme un processus d'influence fondé sur des valeurs morales, orienté vers des changements profonds et durables. L'auteur insiste sur l'importance d'une relation fondée sur l'engagement mutuel entre leader et collaborateurs. Bass (1985) prolonge cette réflexion en soulignant que le leadership transformationnel favorise l'adhésion volontaire des salariés en incarnant un modèle inspirant.

Dans ce modèle, le leader, par son charisme, élargit le champ des responsabilités des collaborateurs et intensifie leur motivation (Neveu, 2004 ; Saint-Michel et Wielhorski, 2011). Cette dynamique favorise le dépassement des objectifs individuels au profit de ceux de l'organisation.

Scandura et Graen (1984) introduisent la notion d'échange leader-membre (LMX), reposant sur une relation de réciprocité où les rôles et attentes font l'objet de négociations constantes. Hui et al. (2013) insistent sur l'importance du partage de ressources dans cette relation.

Plusieurs études empiriques confirment l'existence de liens positifs entre leadership et engagement (Kent et Chelladurai, 2001 ; Bono et al., 2003 ; Lowe et al., 2013). Selon Shamir et al. (1998), le leader, en valorisant des idéaux élevés, renforce l'engagement affectif. Hayward et al. (2008) ajoutent qu'un leadership structuré peut également stimuler l'engagement de continuité.

Ainsi, le leadership est susceptible de jouer un rôle médiateur entre les différentes formes d'engagement et les comportements citoyens, ce qui nous permet de formuler les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1 : L'engagement affectif, sous l'effet médiateur du leadership, prédit les comportements citoyens.

Hypothèse 2 : L'engagement calculé, sous l'effet médiateur du leadership, prédit les comportements citoyens.

Hypothèse 3 : L'engagement normatif, sous l'effet médiateur du leadership, prédit les comportements citoyens.

L'hypothèse principale (H0) vise à tester la capacité globale de l'engagement à prédire les comportements citoyens.

1.3.2. La Justice Sociale

La perception d'injustice en entreprise représente une menace sérieuse pour la cohésion des équipes, l'engagement des salariés et la performance globale. La littérature sur la justice organisationnelle, particulièrement abondante, distingue selon Cropanzano et al. (2003) trois formes de justice perçue : la justice distributive, fondée sur l'équilibre entre les efforts consentis et les récompenses obtenues ; la justice procédurale, qui concerne l'équité des processus de décision ; et la justice interactionnelle, centrée sur la qualité des relations interpersonnelles et le respect dans les échanges.

Les premiers fondements théoriques remontent aux travaux de Homans (1958) et Adams (1965), qui ont théorisé le sentiment d'équité à partir du ratio entre contribution et rétribution. Une inégalité perçue dans ce ratio peut susciter un sentiment d'injustice, entraînant des comportements de retrait ou de rééquilibrage (Frimousse & Peretti, 2015).

Les études montrent que les salariés sont sensibles à la justice tant dans la distribution des ressources que dans les processus qui y conduisent (Iverson et Buttigieg, 1999 ; Meyer et Allen, 1991). Moorman (1991) et Organ (1988) soutiennent que la perception de justice peut renforcer l'engagement et induire des comportements citoyens.

La justice sociale pourrait donc jouer un rôle de médiateur entre l'engagement et les comportements performants. Lorsqu'un salarié engagé perçoit son environnement comme juste, il serait davantage enclin à adopter des comportements citoyens, ce qui nous conduit à formuler les hypothèses ci-dessous :

Hypothèse 4 : L'engagement affectif, sous l'effet médiateur de la justice sociale, prédit les comportements citoyens.

Hypothèse 5 : L'engagement calculé, sous l'effet médiateur de la justice sociale, prédit les comportements citoyens.

Hypothèse 6 : L'engagement normatif, sous l'effet médiateur de la justice sociale, prédit les comportements citoyens.

2. Le travail empirique

Après avoir précisé les fondements théoriques de notre étude, il est désormais essentiel de confronter ces apports conceptuels à la réalité du terrain. Dans ce cadre, notre travail empirique vise à explorer, dans un contexte organisationnel marocain, les dynamiques entre l'engagement des salariés, la perception de la justice sociale, le style de leadership, et l'émergence de comportements performants dits citoyens. L'étude est centrée sur une population spécifique : les cadres intermédiaires opérant au sein de grandes entreprises marocaines, dans un environnement socioculturel singulier.

Dès lors, nous exposons les objectifs de la recherche (2.1.), la stratégie de cette recherche (2.2.), les instruments de mesure (2.3.) avant de discuter des résultats (2.4.).

2.1. Les objectifs de la recherche

Dans cette étude, nous interrogeons la pertinence des attributs du modèle initial de la citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) tels qu'ils sont définis dans les contextes nord-américains, et leur transférabilité à des contextes culturels différents, notamment le Maroc.

L'objectif central est de comprendre comment les salariés traduisent la « force » de leur engagement organisationnel (Mowday et al., 1982) en des comportements performants. Nous cherchons également à déterminer dans quelle mesure des leviers tels que le leadership et la

perception de justice sociale peuvent faciliter cette dynamique, et si ces derniers exercent un rôle de médiation dans cette relation.

Les sections suivantes présentent la structure de l'échantillon, les instruments de mesure utilisés, les principales analyses statistiques, et une discussion des résultats en lien avec le contexte marocain, en mettant l'accent sur les spécificités de ce pays.

A la lumière de ce qui précède, notre modèle de recherche se résume ainsi :

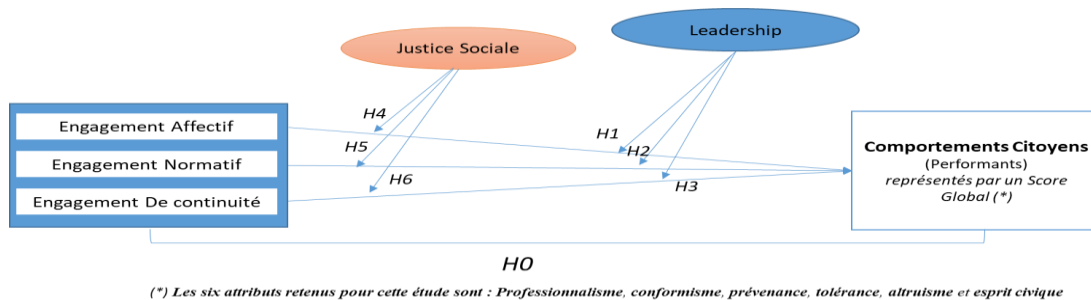


Schéma 1 : Le modèle de recherche

2.2. La stratégie de recherche

Nous avons interrogé une population de 220 salariés marocains (à partir de 300 sollicités, soit un taux de réponse de 74 %), en poste dans de grandes entreprises. L'échantillon est composé majoritairement de techniciens (70 %), le reste étant constitué de diplômés de niveau licence. Ce choix méthodologique se justifie par la complexité des mécanismes managériaux dans ces structures, où des pratiques formelles telles que l'évaluation de la performance sont bien établies et permettent de mesurer des dimensions comme la justice sociale ou le leadership.

Les entreprises sélectionnées opèrent principalement dans les secteurs de l'énergie, des mines, de la finance, des assurances et incluent plusieurs multinationales. Ce cadre garantit un accès plus fiable à l'information sociale et une plus grande familiarité avec les études organisationnelles, à la différence des PME où le partage d'informations reste limité, voire tabou.

Tous les répondants occupent des postes de cadres intermédiaires, avec plus de 10 ans d'expérience, et ont une responsabilité effective sur des équipes. Ce critère assure une pertinence et une richesse des réponses, notamment sur les dimensions de justice et de leadership.

L'administration du questionnaire s'est déroulée sur support papier, avec des compléments téléphoniques au besoin. Le processus a débuté en septembre 2024, mais les retours ont été ralentis en raison de la nécessité de traduire certains items en arabe et de fournir des explications orales. Le mois de Ramadan a également impacté le rythme de collecte des données.

2.3. Les instruments de mesure

Pour répondre aux objectifs de notre recherche, nous avons mobilisé des outils de mesure validés dans la littérature internationale, tout en les adaptant au contexte local. Ces instruments permettent d'évaluer de manière fiable les principales variables du modèle : l'engagement organisationnel (2.3.1.), la citoyenneté organisationnelle (2.3.2.), la justice sociale perçue (2.3.3.) et la qualité du leadership (2.3.4.).

2.3.1. *L'engagement organisationnel et ses trois formes*

L'engagement a été mesuré à l'aide de la version abrégée du questionnaire de Meyer et Allen (1990), développée par Iverson et Buttigieg (1999). Cette version comprend 12 items sélectionnés parmi les 24 originaux. Chaque item est évalué sur une échelle de Likert en cinq points (de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord »).

2.3.2. *Les attributs performants de la citoyenneté organisationnelle retenus pour l'étude*

La synthèse de Podsakoff et al. (2000) a été utilisée comme base pour interroger les spécificités du concept dans le contexte marocain. Un groupe de DRH marocains (N=7) a été sollicité afin d'identifier les attributs les plus représentatifs d'un salarié « citoyen » dans leur environnement culturel (El Adraoui, 2025).

Il en ressort une préférence pour le terme performant plutôt que citoyen, jugé trop connoté politiquement. Le salarié performant se distingue par : son *professionnalisme* (respect des horaires, rigueur); son *conformisme* (obéissance aux consignes quel que soit son niveau hiérarchique); sa *prévenance* (anticipation des difficultés); sa *tolérance* (persévérance face à l'adversité); son *altruisme* (entraide); et son *esprit civique* (participation volontaire aux activités de l'organisation).

Ce construit reprend plusieurs dimensions du modèle d'Organ (1988), tout en les adaptant : la conscience devient professionnalisme, l'esprit sportif devient tolérance, la courtoisie devient prévenance. Le conformisme, absent du modèle initial, mais discuté par Organ et Ryan (1995), est également intégré. L'un des DRH interrogés souligne que, même si un salarié possède toutes les qualités attendues, le fait de prendre des initiatives allant à l'encontre de la volonté — parfois implicite — de la hiérarchie le rend indésirable.

La mesure a été réalisée à l'aide d'un questionnaire de 24 items, basé sur Podsakoff et al. (1990), avec quatre items supplémentaires pour le conformisme. Chaque item est évalué sur une échelle de Likert à cinq points.

2.3.3. *La justice sociale*

Mesurée à l'aide d'une version simplifiée du questionnaire de Moorman (1991), cette variable comprend 10 items évalués sur une échelle de Likert à cinq points.

2.3.4. *Le leadership*

Le leadership a été évalué à partir de l'échelle développée par Scandura et Graen (1984), qui comprend six items mesurés sur une échelle de Likert à cinq points.

2.4. Résultats et discussion

Si la littérature met en évidence un lien étroit entre l'engagement professionnel et les comportements performants, il convient de questionner la portée de cette relation dans le contexte marocain, caractérisé par des dynamiques propres. C'est précisément ce que nos résultats permettent d'explorer et de mieux comprendre. Ces résultats permettent de saisir le lien entre engagement et comportements performants (2.4.1.) et l'effet médiateur de la justice sociale et du leadership sur le lien engagement-comportements performants (2.4.2).

2.4.1. *Engagement – Comportements performants*

Les premières analyses confirment la capacité de l'engagement organisationnel à prédire des comportements performants dans le contexte marocain. Les corrélations observées sont significatives, notamment avec les dimensions d'engagement affectif (.337 ; sig. .000) et d'engagement de continuité (.458 ; sig. .000), et ce de manière plus marquée que dans le modèle original d'Organ (1988).

Ces résultats soulignent l'importance d'un construit de citoyenneté organisationnelle contextualisé, plus pertinent pour prédire les comportements dans un environnement comme celui du Maroc (Voir Matrice des corrélations ci-dessous). Contrairement aux observations d'Allen et Meyer (1990), c'est l'engagement de continuité qui s'avère le plus prédictif, suivi de l'engagement affectif. Ce constat peut s'expliquer par la précarité du marché de l'emploi marocain, notamment pour les opérationnels qui sont en majorité des techniciens.

Globalement, les salariés interrogés se décrivent comme performants et engagés, indépendamment de leur niveau d'implication. Ils déclarent un haut niveau de professionnalisme, de conformisme, de tolérance, d'altruisme et d'esprit civique, des comportements parfois issus de convictions personnelles plus que de stratégies de performance organisationnelle.

Ces résultats rejoignent ceux d'Organ (1997) et de Podsakoff et al. (1996), qui établissent une corrélation entre engagement affectif et citoyenneté organisationnelle. Au Canada, Roux et Dussault (2013) observent également que l'engagement affectif favorise la tolérance.

Des analyses complémentaires de régression permettent ensuite d'étudier l'effet médiateur de la justice sociale et du leadership.

		Corrélations				
		Indice EGT AFF	Indice EGT CONT	Indice EGT NOR	Score Global Contextualisé	Score Global Selon le CI de Morgan
Indice EGT AFF	Corrélation de Pearson	1	,438**	,008	,337**	,243**
	Sig. (bilatérale)		,000	,906	,000	,000
	N	220	220	220	220	220
Indice EGT CONT	Corrélation de Pearson	,438**	1	-,164*	,458**	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,000	,000
	N	220	220	220	220	220
Indice EGT NOR	Corrélation de Pearson	,008	-,164*	1	,035	-,159
	Sig. (bilatérale)	,906	,015		,606	,439
	N	220	220	220	220	220
Score Global Contextualisé	Corrélation de Pearson	,337**	,458**	,035	1	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,606		,000
	N	220	220	220	220	220
Score Global Selon le CI de Morgan	Corrélation de Pearson	,243**	,410**	-,159*	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019	,000	
	N	220	220	220	220	220
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Tableau 1 : Matrices des corrélations (Source SPSS)

Des régressions plus ciblées suivront pour apporter des réponses détaillées aux hypothèses formulées et montrent qu'il y a effectivement un effet médiateur de la justice sociale et du leadership. Il est important de rappeler que ces puissants leviers RH, dont l'impact sur la performance est largement démontré, dépendent de la qualité des dispositifs RH mis en place (Aït Razouk et Bayad, 2011 ; Arcand, Bayad M et Fabi B, 2004 ; El Adraoui, 2015).

2.4.2. Effet médiateur de la Justice Sociale et du Leadership sur le lien Engagement-Comportements performants

Cette deuxième partie de l'analyse vise à vérifier la présence d'un effet de médiation, comme le proposent les hypothèses formulées dans notre modèle conceptuel. Plus précisément, il s'agit de tester si la justice perçue et le leadership jouent un rôle médiateur dans la relation entre l'engagement organisationnel – dans ses dimensions affective, calculée et normative – et les comportements performants des salariés.

Nos analyses visent ainsi à mieux comprendre comment l'engagement organisationnel, sous ses différentes formes, peut se traduire en comportements performants à travers l'effet médiateur de la justice perçue et du leadership. L'objectif est d'apporter des éclairages utiles aux praticiens en gestion des ressources humaines : en cultivant un climat organisationnel perçu comme juste et en adoptant des styles de leadership appropriés, les gestionnaires peuvent non seulement renforcer l'engagement des salariés, mais aussi promouvoir des comportements bénéfiques à la performance collective.

Avant de présenter les résultats empiriques, il convient de rappeler que l'effet médiateur d'une variable (M) sur la relation entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y) est un objet d'étude fréquent en sciences de gestion. Ce mécanisme, également appelé effet indirect, renvoie à l'idée qu'une variable médiatrice transmet l'influence de X sur Y (Baron et Kenny, 1986 ; MacKinnon, 2012 ; Shrout et Bolger, 2002). Dans le schéma explicatif ci-dessous, cet effet est représenté par le produit des coefficients a et b (soit $a*b$), correspondant respectivement à l'effet de X sur M, puis de M sur Y. Un effet de médiation est établi lorsque l'effet total (c) est significativement réduit après introduction du médiateur, c'est-à-dire que l'effet direct (c') devient inférieur à l'effet total. Les résultats obtenus permettent non seulement de confirmer la présence d'un effet médiateur, mais également d'en quantifier l'ampleur.

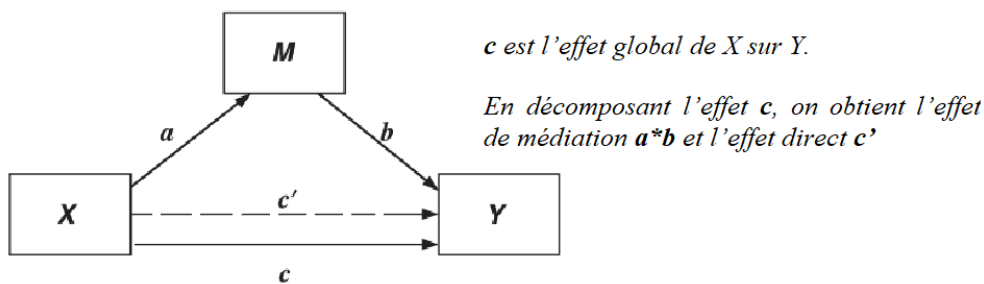


Schéma 2 : Définition de l'effet de médiation selon Preacher et Hayes (2004)

Les résultats peuvent être ainsi résumés dans le tableau 2 suivant :

Variable X	Variable Y	Effet de X sur Y	Calculs confirmant les effets de médiation (**)					
			Variable de médiation M	c (Effet global)	c' (Effet direct)	Coefficient a (Effet de X sur M)	Coefficient b (Effet de M sur Y)	Effet de médiation ($a*b$)
Engagement Affectif	Comportements	Confirmé	Justice Sociale	$c=.302 \text{ sig. } .019$	$c'=.112 \text{ sig. } .079$	$a=.412 \text{ sig. } .000$	$b=.461 \text{ sig. } .000$	0.189
Engagement Affectif	Performants (de citoyenneté)	Confirmé	Leadership	$c=.302 \text{ sig. } .019$	$c'=.150 \text{ sig. } .019$	$a=.217 \text{ sig. } .000$	$b=.403 \text{ sig. } .000$	0.151
Engagement Calculé	représentés par un Score Global (*)	Confirmé	Justice Sociale	$c=.358 \text{ sig. } .000$	$c'=.267 \text{ sig. } .000$	$a=.226 \text{ sig. } .000$	$b=.405 \text{ sig. } .000$	0.091
Engagement Calculé		Confirmé	Leadership	$c=.358 \text{ sig. } .000$	$c'=.280 \text{ sig. } .000$	$a=.217 \text{ sig. } .000$	$b=.360 \text{ sig. } .000$	0.078
Engagement Normatif		Lien insignifiant	Justice Sociale	NS ($c=.038 \text{ sig. } .606$)				
Engagement Normatif		Lien insignifiant	Leadership	NS ($c=.038 \text{ sig. } .606$)				

(*) Calculé sur la base des mesures des six attributs : Professionalisme, Conformisme, Prevenance, Tolérance, Altruisme, Esprit civique

(**) Synthèse des calculs obtenus sur SPSS

Tableau 2 : Synthèse des résultats sur les effets médiateurs de la Justice Sociale et du Leadership sur le lien Engagement – Comportements performants (SPSS).

Par la suite, une analyse distincte de la médiation exercée par chacun des deux facteurs (justice sociale et leadership) a été menée pour chaque forme d'engagement: affectif, calculé et normatif (liens insignifiants donc non présentés).

Effet de médiation de la justice sociale et du leadership dans la relation entre engagement affectif et comportements citoyens: l'intégration des variables Justice Sociale et Leadership dans la matrice de corrélation globale révèle des relations significatives entre plusieurs paires de variables, ce qui justifie l'exploration de leurs rôles médiateurs. Conformément à notre

modèle théorique (voir schéma 2), l'analyse consiste à décomposer l'effet global de l'engagement affectif sur les comportements citoyens, qui intègre l'influence potentielle des variables médiatrices, en deux composantes :

- c' un effet direct, obtenu en contrôlant l'influence des médiateurs ;
- $a*b$ un effet indirect, reflétant le chemin de médiation, estimé par le produit des coefficients (lien entre engagement et médiateur) et (lien entre médiateur et comportements citoyens), soit :

Les résultats empiriques sont les suivants (Voir Tableau 2 de synthèse des résultats ci-dessus)

- Effet global : significatif $c=.302$ sig .019
- Effet direct après contrôle de la JS : non significatif $c'=.289$ sig .079
- Effet direct après contrôle du LS : significatif mais atténué $c'= .150$ sig. = .019
- Effets indirects ou effets de médiation (produits $a*b$) :
- Engagement affectif $\rightarrow$ JS : $a=.412$ sig .000 ; JS $\rightarrow$ CC : $b=.461$ sig .000
- Engagement affectif $\rightarrow$ LS : $a=.376$ sig .000 ; LS $\rightarrow$ CC : $b=.403$ sig .000

L'analyse montre que l'effet direct de l'engagement affectif disparaît une fois la justice sociale contrôlée, ce qui indique une médiation totale. À l'inverse, le leadership n'efface pas complètement l'effet direct, ce qui traduit une médiation partielle.

Ces résultats prennent tout leur sens dans le contexte des salariés opérationnels, qui représentent la majorité de la population enquêtée. Étant moins fréquemment en contact direct avec leur hiérarchie, ces collaborateurs sont davantage influencés par les mécanismes organisationnels tangibles, en particulier les primes, rétributions matérielles et procédures perçues comme équitables. La justice sociale constitue donc pour eux un levier plus immédiat et concret que le leadership, dont les effets sont plus distants ou indirects dans leur quotidien professionnel.

Ainsi, dans des contextes de faible proximité hiérarchique, l'équité perçue dans la gestion des ressources humaines apparaît comme une condition essentielle pour développer des comportements de citoyenneté, même chez les salariés dont l'engagement est d'ordre affectif.

Effet de médiation de la justice sociale et du leadership dans la relation entre engagement de continuité et comportements citoyens : dans le prolongement de la première analyse, nous avons examiné les effets de médiation de la justice sociale et du leadership sur la relation entre engagement de continuité et comportements citoyens. Cette forme d'engagement, davantage fondée sur des considérations d'ordre pragmatique (coûts de départ, sécurité de l'emploi, absence d'alternatives perçues), s'avère particulièrement significative dans le contexte étudié.

L'effet global entre l'engagement de continuité et les comportements citoyens est établi comme suit :

- Effet global : $c=.358$ sig .000

Après intégration des variables médiatrices dans le modèle, l'effet direct diminue :

- Effet direct après contrôle de la JS : $c'=.267$ sig .000
- Effet direct après contrôle du LS : $c'=.280$ sig .000

Les coefficients intermédiaires révèlent également des liens significatifs :

- Engagement de continuité $\rightarrow$ JS : $a=.226$ sig.000 ; JS $\rightarrow$ CC : $b=.405$ sig .000
- Engagement de continuité $\rightarrow$ LS : $a=.217$ sig.000 ; LS $\rightarrow$ CC : $b=.360$ sig .000

Ces résultats confirment la présence d'un effet de médiation partielle dans les deux cas : la justice sociale et le leadership renforcent la capacité de l'engagement de continuité à prédire les comportements citoyens, sans toutefois annuler complètement l'effet direct.

Cette configuration est particulièrement cohérente dans le contexte marocain, notamment pour les cadres intermédiaires, les techniciens et les agents de maîtrise, souvent confrontés à des contraintes structurelles du marché du travail (taux de chômage élevé, rareté des opportunités, mobilité professionnelle limitée). Dans ce contexte, l'engagement de continuité devient une stratégie pour sécuriser leurs emplois, davantage subie que choisie, mais qui peut, sous certaines conditions organisationnelles, se traduire en des comportements performants pour l'entreprise.

En effet, lorsque les pratiques managériales sont perçues comme équitables et que le leadership est perçu comme bienveillant et mobilisateur, même un engagement contraint ou par "nécessité" peut générer des comportements discrétionnaires vertueux. Cela souligne l'importance des dispositifs RH équitables et des postures managériales dans la valorisation d'un engagement de continuité qui, à défaut d'être émotionnel ou identitaire, peut améliorer la performance collective.

Conclusion

Pour conclure, ce qui caractérise le contexte marocain, d'après les résultats obtenus auprès d'une population de cadres intermédiaires, est surtout le niveau d'engagement de continuité qui s'avère plus élevé que l'engagement affectif. Ce constat va à l'encontre de ce qui est soulevé dans la littérature sur le sujet. L'engagement normatif, étant peu significatif pour cette population. Comment peut-on donner du sens à ces constats ? Dans une analyse menée sur la même question (El Adraoui, 2025), auprès de cadres dirigeants (managers du décisionnel), les résultats obtenus affichent un niveau de loyauté et un fort engagement dans le métier/profession relativement plus important. Les retours du terrain montrent clairement un contraste entre les salariés qui se situent au niveau décisionnel de l'entreprise et chez qui on enregistre un niveau d'engagement normatif important et de continuité quasi nul. Le salarié marocain qui occupe un poste de responsabilité dans des secteurs stratégiques ne se préoccupe pas de la continuité de son contrat de travail. Il est donc tout à fait normal de constater un niveau bas de cette forme d'engagement. Ce constat change quand on s'intéresse aux techniciens et agents de maîtrise. Ce constat a du sens compte tenu du taux de chômage élevé qui touche principalement la

population étudiée à savoir les techniciens et agents de maîtrise. Si la plupart choisissent d'évoluer vers des postes de middle management grâce aux formations et à leur implication, il reste difficile pour eux d'envisager des changements d'entreprise vu le manque d'opportunités sur le marché de l'emploi. Il est donc tout à fait normal de constater un niveau important d'engagement calculé; contrairement aux cadres supérieurs qui sont peu nombreux sur le marché du travail dans un pays en pleine évolution. L'immigration vers les pays européens ou le Canada, les longs parcours de formation et d'autres facteurs poussent les entreprises à personnaliser les packages de rémunération pour retenir cette catégorie de salariés.

L'étude révèle aussi que les salariés marocains se considèrent comme de bons citoyens capables de développer des comportements performants qui dépassent ce qu'on leur demande de faire. Dans le contexte de l'étude, rappelons-le, on privilégie les termes de comportements performants au lieu de comportements citoyens dont la définition rime avec des aspects de la politique... (El Adraoui, 2025). Nos analyses montrent avec évidence la pertinence du choix de validation du construit de la citoyenneté organisationnelle par un panel de DRHs et qui a permis de retenir un attribut supplémentaire qui est la Conformité au sens de l'obéissance (El Adraoui, 2025). Ceci s'expliquerait par le poids de la culture coloniale et l'influence de la religion qui seraient probablement responsables d'une culture managériale qui laisse encore peu de place à l'initiative et à la liberté même chez le salarié marocain. Le recours à un score global pour mesurer la citoyenneté organisationnelle, même s'il permet d'avoir des résultats intéressants, ne fournit malheureusement pas des détails sur l'impact des différentes formes d'engagement sur les attributs représentés dans le construit de la citoyenneté organisationnelle. Des prolongements sont possibles dans ce sens.

Cet apport vient également corroborer les principales conclusions sur la justice sociale et le leadership. Empiriquement, la justice organisationnelle est perçue comme un prédicteur des comportements discrétionnaires. Plusieurs auteurs établissent un lien entre la justice et le développement de comportements citoyens. Par exemple, la perception d'une justice procédurale et interactionnelle est une des causes importantes de l'émergence des comportements citoyens (Lee et al., 2013 ; Niehoff & Moorman, 1993). Il a pour cela été établi que la justice organisationnelle a un effet significatif sur les comportements de citoyenneté (Colquitt et ses collègues, 2001 ; Moorman & Byrne, 2005).

La littérature affiche aussi des travaux sur l'effet médiateur du Leadership dans la relation engagement- citoyenneté organisationnelle. Dans une étude menée auprès de 988 salariés de la pétrochimie (USA, Canada et Europe), Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) démontrent qu'un leadership basé sur une vision claire, qui stimule la dimension intellectuelle des salariés et qui est fédérateur, permet d'augmenter significativement leurs comportements performants.

Pour des prolongements futurs, il serait possible de s'intéresser à l'aspect culturel et aux éventuelles interactions qui pourraient en découler. Un autre prolongement possible serait d'aborder la question sur l'impact de l'Intelligence Artificielle (IA) sur les modes de travail et les risques de déshumanisation associée à l'introduction de la technologie, dans un contexte où le lien social et le collectif sont importants.

Dans l'ensemble, les analyses obtenues affichent de la manière la plus évidente que la présence de dispositifs RH puissants comme la justice sociale portée par un leadership adapté, est indispensable pour encourager le salarié à traduire la force de l'engagement, quelle que soit sa forme, en des comportements civiques.

Bibliographie

AGUINIS H. et GOTTFREDSON R. K. (2010), « Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n° 6, p. 776-786.

AIT ALLA A. et RAJAA O. (2018), « Contribution à l'étude de la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle », *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, p. 108- 121.

AKHLAFFOU M., EL WAZANI Y. et SOUAF M. (2017), « Étude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EEP Marocains : L'effet médiateur de la confiance organisationnelle », *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, vol. 2, p. 69- 95.

ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M. et FABİ B. (2004), « Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 3, p. 497-524.

BASS B. (1998), *Leadership transformationnel : impact sur l'industrie, l'armée et l'éducation*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, NJ.

BATEMAN T. S. et ORGAN D. W. (1983), « La satisfaction au travail et le bon soldat : la relation entre l'affect et la citoyenneté des employés », *Revue Académique et de Gestion*, vol. 26, p. 587-595.

BURNS J. (1978), *Le leadership*, Harper & Row, New York.

CAMPBELL J. P. (1990), *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, Éd.

COLQUITT J. A. (2001), « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 386-400.

CROPANZANO R., GOLDMAN B. et FOLGER R. (2003), « Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, p. 1019-1024.

DAGOT L. et VONTHRON A. M. (2003), « Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle : une approche expérimentale », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 9, n° 1-2, p. 69-88.

EL ADRAOUI H. (2015), « Effets de la GRH sur la performance: validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc », *Question(s) de Management*, vol. 3, p. 43-56.

EL ADRAOUI H (2025), « L'influence modératrice du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens. Étude réalisée au Maroc (auprès de 40 managers) », *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, vol. 6, n° 24, p. 1-16.

FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de Management*, vol. 1, p. 65-89.

GRAHAM J. W. (1991), « Le leadership serviteur dans les organisations : inspirant et moral », *Leadership Quarterly*, vol. 2, n° 2, p. 105-119.

HAYWARD B. A., AMOS T. L. et BAXTER J. (2008), « Employee performance, leadership style and emotional intelligence: An exploratory study in a South African parastatal », *Acta Commercii*, vol. 8, n° 1, p. 15-26.

IVERSON R. D. et BUTTIGIEIG D. M. (1999), « Affective, normative and continuance commitment: can the « right kind » of commitment be managed? », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 3, p. 307-333.

KENT A. et CHELLADURAI P. (2001), « Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics », *Journal of Sport Management*, vol. 15, n° 2, p. 135-159.

LEE U. H., KIM H. K. et KIM Y. H. (2013), « Determinants of Organizational Citizenship Behaviors and its Outcomes », *Global Business & Management Research: An International Journal*, vol. 5, n° 1, p. 54-65.

LOWE K. B., AVOLIO B. J., et DUMDUM U. R. (2013), « Addendum: Don't you love it when a plan comes together? Update on meta-analytic findings for transformational and transactional leadership », *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, p. 71-75.

MACKINNON D. (2012), *Introduction to statistical mediation analysis*, Routledge, New York.

MOWDAY R., PORTER L. et STEERS R. (1982), *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.

MEYER J. P. et ALLEN N. J. (1991), « A three-component conceptualization of organisational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.

MOORMAN R. H. (1991), « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 6, p. 845-855.

MOORMAN R. H. et BYRNE Z. S. (2005), « Comment la justice organisationnelle affecte-t-elle le comportement de citoyenneté organisationnelle ? », *Handbook of Organizational Justice*, p. 355-380.

MOWDAY R., PORTER L. et STEERS R. (1982), *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Éditeur, Lieu d'édition.

NEVEU V. (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Actes du congrès de l'Association Française des Ressources Humaines.

NIEHOFF B. P. et MOORMAN R. H. (1993), « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 527-556.

ORGAN D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Éditeur, Lieu d'édition.

ORGAN D. W. et RYAN K. (1995), « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organisational citizenship behavior », *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 775-802.

PAILLÉ P. (2007), « La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994) », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 74, n° 2, p. 59-66.

PAILLÉ P. (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », *Le Travail Humain*, vol. 71, n° 1, p. 22-42.

PODSAKOFF P., MACKENSIE S., MOORMAN R. et FETTER R. (1990), « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *Leadership Quarterly*, vol. 1, n° 1, p. 107-142.

PODSAKOFF P., MACKENSIE S., PAINE J. et BACHRACH D. (2000), « Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research », *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 513-563.

PODSAKOFF P. M., AHEARNE M. et MACKENZIE S. B. (1997), « Le comportement de citoyenneté organisationnelle et la quantité et la qualité de la performance du groupe de travail », *Journal de Psychologie Appliquée*, vol. 82, n° 2, p. 262-270.

PODSAKOFF P. M., MACKENZIE S., PAINE J. et BACHRACH D. (2000), « Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 513-563.

PODSAKOFF P. M., MACKENZIE S. B. et BOMMER W. H. (1996), « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior », *Journal of Management*, vol. 22, n° 2, p. 259-298.

PREACHER K. J. et HAYES A. F. (2004), « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, vol. 36, n° 4, p. 717-731.

RAZOUK A. et BAYAD M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 82, n° 4, p. 3-18.

ROUX S. et DUSSAULT M. (2013), « Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants », *Nouveaux Cahiers de la Recherche en Éducation*, vol. 10, n° 2, p. 151-164.

SCANDURA T. A. et GRAEN G. B. (1984), « Effets modérateurs du statut initial d'échange leader-membre sur les effets d'une intervention de leadership », *Journal de Psychologie Appliquée*, vol. 69, n° 3, p. 428-436.

SHAMIR B., ZAKAY E., BREININ E. et POPPER M. (1998), « Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 4, p. 387-409.

SHROUT P. E. et BOLGER N. (2002), « Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations », *Psychological Methods*, vol. 7, n° 4, p. 422-445.

SMITH C. A., ORGAN D. W. et NEAR J. P. (1983), « Le comportement de citoyenneté organisationnelle : sa nature et ses antécédents », *Journal de Psychologie Appliquée*, vol. 68, n° 4, p. 653-663.

YASSINE A. et CÔME T. (2019), « La nature de l'attachement entre l'employé et l'organisation, vecteur de la performance individuelle ? », *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, vol. 10., p. 4-23

Elise BOZ-ACQUIN,

Docteure en droit, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay)

La législation par ordonnances. Un mode d'attribution ou de dévolution spécifique du pouvoir

Résumé : l'article 38 de la Constitution permet au gouvernement de légiférer en lieu et place du Parlement avec son habilitation en se faisant passer « fictivement » pour le Parlement. Il est d'autant plus utile que les différents gouvernements qui se sont succédé ces derniers mois ont également utilisé quasi-systématiquement un autre procédé, l'article 49-3, pour consolider leur existence politique. Ces deux dispositions constitutionnelles, instruments du parlementarisme rationalisé que le constituant de 1958 avait organisées pour borner le parlementarisme de la Vème République afin d'éviter les dysfonctionnements de la IIIème République témoignent des relations complexes du Parlement et du gouvernement. Mais, les récentes « instabilités gouvernementales » mettent à mal le *statu quo* initial de sorte que le partage du pouvoir entre le Parlement et le gouvernement devient aujourd'hui un enjeu majeur. La présente contribution tend à analyser ce mode de législation en mobilisant les ressources historiographiques de la Première Guerre mondiale, complétées par celles de la République romaine, afin de faire une étude approfondie de ce mécanisme en contextualisant le recours à celui-ci et ce, à partir d'une décision de revirement du Conseil constitutionnel de 2020, pour comprendre les polémiques qu'elle soulève.

Mots clés : Gouvernement ; Parlement ; Article 38 de la Constitution ; Première guerre mondiale ; droit public de l'ère républicaine.

Legislation by Ordinance. A specific method of assigning or devolving power

Abstract: Article 38 of the French Constitution allows the government to legislate in place of Parliament with its enabling legislation, “fictitiously” passing itself off as Parliament. This is all the more useful given that successive governments in recent months have also almost systematically used another procedure, article 49-3, to consolidate their political existence. These two constitutional provisions alone bear witness to the complex relationship between Parliament and government that the 1958 Constitutional Treaty established to streamlining the parliamentary system of the Fifth Republic. However, recent “governmental instabilities” are challenging the original status quo, so that power-sharing between Parliament and Government is now becoming a major issue. This contribution contextualizes the use of this method of

legislation by Ordinance, drawing on the historiographical resources of the First World War, complemented by those of the Roman Republic, in order to make an in-depth study of this mechanism, using a reversal decision by the Constitutional Council in 2020 as a starting point for understanding the controversies it raises.

Key words: Government; Parliament ; Article 38 of the Constitution (Ordinance); World War I; Public law in the republican era.

Introduction

En mai 2020¹, une décision du Conseil constitutionnel concernant l'installation d'une éolienne a donné lieu à une vive réaction doctrinale dont nombre de commentateurs n'ont pas manqué de souligner l'excès de zèle de son initiateur eu égard aux conséquences de la décision qui venait d'être rendue. En l'espèce, le juge constitutionnel se reconnaît compétent pour examiner les dispositions d'une ordonnance non ratifiées intervenant dans le domaine de la loi une fois le délai d'habilitation expiré opérant ainsi un renversement jurisprudentiel. En effet jusqu'à cette décision tant qu'une ordonnance n'était pas ratifiée, ses dispositions intervenant dans les matières qui sont du domaine législatif, avaient valeur réglementaire. Par conséquent, il n'avait pas à en connaître au titre de l'article 61-1 de la Constitution. Or dans cette affaire, il s'est reconnu compétent pour contrôler, par la voie de la question prioritaire de constitutionnalité (QPC), la conformité aux droits et libertés que la Constitution garantit, des dispositions d'une ordonnance non ratifiée qui interviennent dans le domaine législatif. Les Sages estiment que dès lors que le délai d'habilitation est expiré, ces dispositions doivent être regardées comme des dispositions législatives et non réglementaires. Les polémiques suscitées par cette décision s'expliquent par la *translation de puissance* ou la *délégation du pouvoir législatif* à laquelle celle-ci tend dans la mesure où le Parlement devient fictivement l'auteur de l'acte (de l'ordonnance) qui a pourtant été élaboré par le gouvernement².

¹ Cons. Const., DC n° 2020-843 QPC du 28 mai 2020 précisée par la DC n° 2020-851/852 QPC du 3 juillet 2020. En effet, le Conseil constitutionnel a été saisi par le Conseil d'Etat d'une QPC (question prioritaire de constitutionnalité) au sujet de la constitutionnalité de l'article L. 311-5 du code de l'énergie issu de sa rédaction de l'ordonnance du 9 mai 2013 – qui soumet à une autorisation administrative l'exploitation d'une installation de production électrique. Du fait des incidences sur l'environnement d'une telle décision administrative au regard de l'article 7 de la Charte de l'environnement, qui a valeur constitutionnelle, a priori le législateur aurait dû s'assurer que le public puisse participer à l'élaboration de ce dispositif. Comme une telle obligation n'existait pas avant 2013, la question se pose à partir de l'introduction en droit positif de l'article 120-1-1 du code de l'environnement inséré par l'ordonnance du 5 août 2013 (disposition qui institue une procédure respectant les exigences de la Charte de l'environnement). Or celle-ci a bien fait l'objet d'un projet de loi de ratification mais n'a jamais été ratifiée expressément. La question posée au Conseil constitutionnel a pour objet la détermination de la nature juridique des dispositions de cet article L. 120-1-1. Selon les Sages, elles ont bien une valeur législative même en l'absence de ratification. Le Conseil d'Etat a été amené à tirer les conséquences du revirement de jurisprudence du CC dans son arrêt du 16 décembre 2020, CE, Assemblée, 16 décembre 2020, requêtes n° 440258, 440289 et 440457.

² Or, le Conseil d'Etat dès 1961, approuvé ensuite par le Conseil constitutionnel, avait estimé que les ordonnances sont de même nature que les décrets-lois et sont soumises à la jurisprudence élaborée sous les IIIème et IVème Républiques : en admettant donc sa compétence eu égard à la nature réglementaire des ordonnances (dans l'arrêt Damiani, 3 novembre 1961).

Nonobstant l'ébullition provoquée par cette décision dans le monde académique, ses répercussions ont également eu des échos au sein de la classe politique. Les premiers intéressés par les implications de cette décision, les sénateurs, s'en sont émus et Gérard Larcher, réélu président du Sénat, n'a pas manqué de critiquer ouvertement le recours massif aux ordonnances : « Depuis mai 2017, 183 ordonnances (ont été) publiées. Recours abusif car il est loin d'être justifié par l'urgence. De surcroît, le gouvernement met plus de temps à les publier que nous n'en mettons à voter les lois. Nous devons donc, mes chers collègues, mieux contrôler le recours aux ordonnances ». Une déclaration en forme d'avertissement à l'adresse du gouvernement qui sera suivie, en octobre 2020, d'une initiative concrète à l'occasion de la première réunion du nouveau Bureau du Sénat. En effet, parmi les huit délégations qui ont été désignées, celle en charge du travail parlementaire s'est vue confier la mission de « contrôle et du suivi des ordonnances »¹. Par ailleurs, ne voulant s'en tenir à cette jurisprudence, les sénateurs se sont attelés à contourner l'effet limitatif de la décision du Conseil en recourant à leur pouvoir de législation². Ils ont ainsi pris l'initiative d'une *proposition de loi constitutionnelle garantissant le respect des principes de la démocratie représentative et de l'État de droit en cas de législation par ordonnance*³ afin d'établir explicitement que les dispositions prises par ordonnance, dans le domaine de la loi, n'ont pas de valeur législative (ou ne peuvent être considérées comme législatives) tant qu'elles n'ont pas été expressément ratifiées par le Parlement, à rebours de la décision précitée du Conseil Constitutionnel⁴. Un effort qui n'a toujours pas abouti sur le plan législatif. Indéniablement, cet épisode est une illustration du rapport de force entre le pouvoir législatif et exécutif dans le partage du domaine de la loi et du règlement témoignant ainsi des fragilités du *statu quo* posé en 1958.

La législation par ordonnance est devenue une véritable « plaie démocratique » notamment sous l'effet des états d'urgence sécuritaire et sanitaire ⁵, le gouvernement en ayant fait un usage

¹ Cette délégation est présidée par Pascale Gruny vice-présidente LR du Sénat et composée du questeur LR Philippe Bas, et de trois secrétaires du Sénat Loïc Hervé (centriste) Jacqueline Eustache-Brinio (LR) et Victoire Jasmin (PS). Se reporter au site internet du Sénat pour les travaux rendus par cette délégation, *Le suivi des ordonnances au Sénat*.

² Il est précisé que la proposition de loi du 22 juillet 2021 « tend à faire échec au revirement de jurisprudence du Conseil constitutionnel des 28 mai et 3 juillet 2020, par lequel celui-ci se reconnaît compétent, une fois le délai d'habilitation expiré, pour examiner par la voie de la question prioritaire de constitutionnalité (QPC) les dispositions des ordonnances non ratifiées intervenant dans le domaine de la loi ».

³ Elle a été déposée le 22 juillet 2021 par Jean-Pierre SUEUR, et plusieurs de ses collègues. Adoptée en première lecture par le Sénat, la proposition de loi constitutionnelle a été renvoyée à l'Assemblée nationale pour une première lecture, et est actuellement déposée à la Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République.

⁴ L'article 38 de la Constitution de 1958 dispose : « Le Gouvernement peut, pour l'exécution de son programme, demander au Parlement l'autorisation de prendre par ordonnances, pendant un délai limité, des mesures qui sont normalement du domaine de la loi. Les ordonnances sont prises en conseil des ministres après avis du Conseil d'Etat. Elles entrent en vigueur dès leur publication mais deviennent caduques si le projet de loi de ratification n'est pas déposé devant le Parlement avant la date fixée par la loi d'habilitation. « Elles ne peuvent être ratifiées que de manière expresse. A l'expiration du délai mentionné au premier alinéa, les ordonnances ne peuvent plus être modifiées que par la loi dans les matières qui sont du domaine législatif ».

⁵ Le rapport du Sénat montre que le recours systématique à cet instrument se situe entre 2003 à 2012 où 336 ordonnances ont été publiées en neuf ans soit une hausse de 116% par rapport à la période 1984-2003 (dix-neuf ans) et qu'une accentuation sensible de ce phénomène est notable entre le 15 mai 2012 et le 31 décembre 2020 (soit en un peu plus de huit ans) avec 504 ordonnances qui ont été publiées (+ 50 % par rapport à la période 2004-2012 et + 225 % par rapport à la période 1984-2003), *Etude de suivi pluriannuel portant sur la période 2007-2022*.

massif pour faire adopter toutes les mesures de gestion de crise ¹. Cela dit, loin de s'inscrire dans le cadre d'une situation exceptionnelle impliquant une gestion prompte et rapide afin de faire face à une situation inédite, l'ordonnance demeure sous la Vème République un instrument juridique de droit commun utilisable en temps normal eu égard aux dispositions de l'article 38 de la Constitution de 1958 (Verpeaux, 2006). C'est sans doute là que se situe l'écueil dans la mesure où cette disposition est l'un des instruments du parlementarisme rationalisé (au même titre que l'article 49) et résulte de la volonté du constituant de limiter la séparation souple des pouvoirs entre le pouvoir législatif et exécutif pour « circonscrire » l'action du premier sur le second – car le régime parlementaire implique une collaboration des pouvoirs s'accompagnant des moyens d'action réciproque permettant à chacun de remettre en cause l'existence de l'autre – afin de remédier à l'instabilité gouvernementale par l'introduction de mécanismes de « sauvegarde » (Favoreaux et al., 2021). En tant que tel, la législation par ordonnance est non seulement une « arme redoutable » qui fragilise l'équilibre des pouvoirs législatif et exécutif, mais de plus, elle s'éloigne de l'esprit dans lequel ses ancêtres avaient vu le jour. De surcroît, elle ne reflète guère ses origines controversées qui remontent aux décrets-lois et habilitations législatives, largement utilisés dès le début de la guerre de 14-18 qui ont alimenté une vive polémique parmi les juristes de la III^e République ². Ce qui contribue davantage à diluer toute traçabilité des ordonnances et leur raison d'être en droit public français. L'objet de la présente contribution est justement de revenir sur ce chapitre de l'histoire constitutionnelle française en prenant le recul historique nécessaire afin de comprendre les soubassements actuels du recours aux ordonnances et les implications de l'acception de leur caractère législatif ou réglementaire. La mobilisation des ressources historiographiques permet un double éclairage juridico-théorique. Elle est d'abord utile pour opérer la traçabilité des habilitations législatives autorisant à prendre, par ordonnances, des mesures relevant du domaine de la loi. Ce faisant, elle met ensuite en exergue les mutations qu'elles ont subies dans le temps (Verpeaux, 2006 ; Cadart, 1980) ³. Pourquoi une telle démarche ? Cela s'impose pour sortir de la contingence des faits, des concepts et des instruments juridiques pour les inscrire dans un cadre « empirique » qui leur donne une certaine « identité originelle ». C'est pourquoi, le fil directeur de notre réflexion puisera dans le droit public de la Grande Guerre qui sera lui-même enrichi par celui de la République romaine.

L'analyse consiste à comprendre les enjeux soulevés par la législation par ordonnances par référence à l'histoire constitutionnelle, précisément au moment exact où cette pratique a vu le

¹ Par exemple s'agissant de la crise sanitaire, se reporter au rapport d'information de Sénat n°607, sur les 10 premiers jours d'état d'urgence sanitaire : premiers constats - Analyse des décrets et ordonnances (justice, intérieur, collectivités territoriales, fonction publique), du 8 juillet 2020.

² Les ordonnances de l'article 38 (qui se distinguent de celles de l'article 47 al. 3 et 74-1 de la Constitution de 1958) désignent des actes pris par le gouvernement dans le domaine de la loi en vertu d'une habilitation législative. Ces ordonnances « peuvent ainsi être considérées comme les « héritières » des décrets-lois des III^eme et IV^eme Républiques, en permettant au gouvernement de « légiférer à la place du Parlement ou, pour être plus exact, d'étendre son pouvoir réglementaire aux matières législatives avec l'autorisation du Parlement », Ibid, p. 936 - 937.

³ Les ordonnances constituent en effet « une constitutionnalisation de la pratique des décrets-lois des Républiques précédentes, tout en portant une dénomination bien monarchique, qui avait été oubliée depuis la Restauration et la monarchie de juillet », (Verpeaux, 2006).

jour, en mettant l'accent sur l'origine des habilitations législatives pour déterminer dans quel contexte précis elles ont vu le jour. L'objectif est de déterminer leur raison d'être à savoir, remédier à la vacance du pouvoir et la vacuité des pouvoirs publics en temps de guerre. En effet, historiquement, loin de donner un « blanc-seing général » au gouvernement, le recours à ce procédé se justifiait par la volonté de lui conférer une simple *capacité* à légiférer en lieu et place du Parlement, pour pallier l'absence de fonctionnement des pouvoirs publics en raison de l'interruption du fonctionnement régulier des institutions pour cause de guerre : plus précisément, pour activer ou réactiver l'exercice de la fonction d'exécution des lois du fait de l'inefficience momentanée de la fonction de légiférer – pour cause d'absence ou d'empêchement du Parlement. Son objet était une sorte de mise à jour ou d'actualisation du pouvoir sous sa double expression législative et exécutive. En somme l'activation d'un mode spécifique d'attribution des compétences (1), dans la mesure où il ne s'agit nullement de *transfert* du pouvoir par le Parlement au gouvernement – ce qui reviendrait à une *translation* de puissance ou la *délégation du pouvoir législatif* à laquelle la décision du Conseil Constitutionnel aboutit paradoxalement – mais afin d'accorder une simple *capacité à agir* aux membres du gouvernement pour faire office de fonction organique¹, c'est-à-dire dans l'objectif de délimiter les contours de leur propre fonction (2).

1. Un mode spécifique de dévolution du pouvoir confirmé par l'approche historique

La rétrospective historique est utile à un double titre : d'abord, pour délimiter le contexte historique ayant permis l'émergence des « ancêtres » des habilitations ou autorisations législatives des ordonnances de l'article 38 de la Constitution de 1958 (1.1.) ; ensuite, pour rendre compte des métamorphoses qu'elles ont subies en mettant en exergue l'idée qu'elles avaient vocation à répondre à un besoin bien spécifique (1.2.), un objectif qui s'est dilué avec le temps.

1.1. L'origine des habilitations législatives au fondement des ordonnances de l'article 38 de la Constitution

Bien que constitutionnalisées en 1958, l'autorisation de prendre par ordonnances des mesures relevant du domaine de la loi est un mécanisme juridique fort ancien (eu égard aux décrets-lois et habilitations législatives qui les ont précédées) qui remonte à une pratique du pouvoir depuis la Grande Guerre où le concept de « gouvernement législateur » a vu le jour – actant ainsi la naissance des décrets-lois d'habilitation législative.

¹ Nous reprenons la terminologie « fonction organique » et le raisonnement qui y est associé à R. Carré de Malberg, Contribution à la théorie générale de l'Etat, Tome II, Dalloz, 2004, p. 314 et svts.

1.1.1. Du concept de « gouvernement législateur » durant la Grande Guerre

Au déclenchement de la guerre dès le 4 août 1914, le Parlement n'était pas en session. Il fut convoqué par le président de la République Poincaré en session extraordinaire, et aussitôt ajourné (Barrère, 1922) jusqu'à la session extraordinaire du 22 décembre 1914, clôturée le lendemain – entre l'ajournement de la session extraordinaire du 4 août et la réunion constitutionnelle du second mardi de janvier 1915, le Parlement s'est complètement effacé (Barthélemy, 1915 ; Bock, 2002 ; Shat, 1974). Pendant près de cinq mois, « le gouvernement exerça un pouvoir dictatorial » en prenant par décrets des mesures relevant du domaine législatif (Barthélemy, 1916). Alors même que le Parlement est en session, dès le mois de janvier 1915, le gouvernement n'en continue pas moins d'exercer la fonction de législation. S'impose ainsi très rapidement la théorie de l'effacement du Parlement poussant celui-ci à voter à l'unanimité, en une seule séance et sans aucun débat, dix-huit projets de lois qui lui étaient demandés (Barthélemy, *in Problèmes de politique et finances de guerre* 1915).

Non seulement le gouvernement exerça complètement le pouvoir législatif, en adoptant des décrets modifiant et complétant des lois, mais ce fut également l'occasion de donner une forme légale aux premiers décrets dont l'un des plus importants étant celui qui prescrit l'état de siège¹. Cette session extraordinaire du 4 août, qualifiée de « séance de draperie » par J. Barthélemy (Ibid), sera la seule durant cinq mois : une période à jamais marquée dans les esprits comme celle de la suspension du Parlement et l'extension du pouvoir réglementaire. Cela dit, l'on ne peut considérer cette période comme une parenthèse dans la mesure où la pratique des décrets-lois s'est poursuivie bien après atteignant son point culminant entre les deux guerres – la France ayant été gouvernée par décrets-lois durant trente et un mois et demi (Liet-Veaux, 1948).

En effet, dès l'approche de la Seconde Guerre mondiale, le procédé est considéré comme étant passé à l'état de *coutume constitutionnelle*, alors qu'en 1914 les décrets-lois d'habilitation législative étaient perçus comme *exceptionnels* et d'une *constitutionnalité douteuse* (Bonnard, 1939). Cette évolution confère à la pratique ainsi initiée une dimension encore plus floue au point de contribuer à sa dénaturation. L'on assiste ainsi à la dépossession du législateur légitime, le Parlement, au profit d'un législateur de second ordre *de facto*, le gouvernement, car les décrets-lois d'autorisation ou d'habilitation législative durant la Grande Guerre étaient limités à des objets déterminés et étroitement délimités alors qu'à partir de la Seconde Guerre Mondiale, ils ont une portée plus large (puisque les autorisations sont d'une formulation générale et absolue) de sorte que l'idée même de loi d'habilitation ou d'autorisation s'éclipse derrière celle d'un procédé tout nouveau, une *loi de pleins pouvoirs*.

1.1.2. Aux habilitations à portée large de la Seconde Guerre mondiale

C'est par la loi du 19 mars 1939 que le Parlement a initié ce nouveau mécanisme d'organisation du pouvoir et des pouvoirs publics en accordant, à l'avance, une large habilitation législative

¹ Loi n° 0213 du 5 août 1914 déclarant l'état de siège, J.O., 6 août 1915, p. 7123.

au gouvernement¹. Allant plus loin, il l'a renouvelé à l'expiration du délai initialement prévu, soit le 30 novembre 1939, pour toute la durée de la guerre². Par cette loi – qui était limitée non pas par son objet mais par son but, la défense nationale – le gouvernement recevait ainsi le pouvoir de prendre « par décrets délibérés en conseil des ministres les mesures nécessaires à la défense du pays ». La spécificité de cette loi s'explique par le fait que l'habilitation n'a pas été formulée dans une loi spéciale, comme ce fut le cas pour les habilitations antérieures, puisqu'elle a été introduite dans la loi du 11 juillet 1938 sur l'organisation de la Nation en temps de guerre – par modification de son article 38 qui est devenue ensuite la loi du 8 décembre 1939, (Bonnard, 1939).

C'est donc une habilitation ni spéciale ni temporaire puisqu'elle habilite le gouvernement à suppléer le Parlement pour toute la durée de la guerre, en mettant sur pied une législation de guerre. Une sorte de *législation préétablie* qui est constitutive d'un paradigme complètement différent de ce qui a prévalu à l'aube de la guerre de 14-18 dans la mesure où la République parlementaire n'avait pas fait face à la guerre en élaborant des législations propres au temps de guerre, dites *législations préétablies*, ni en accordant des *lois de pleins pouvoirs* (Barthélemy, Duez, 1933). En l'absence de modifications des institutions de la République, le fonctionnement des pouvoirs publics avait pu être assuré en se fondant sur l'état de nécessité (Saint-Bonnet 2000 ; 2001), c'est-à-dire en se prévalant d'actes illégaux ou irréguliers, juridiquement, mais excusables politiquement, justifiés sous l'empire de la nécessité.

Le choix d'affronter la guerre tout en ne suspendant pas l'empire de la Constitution, qui a valu à la III^e République d'avoir initié, sous le fameux vocable un « parlementarisme de guerre » (Renouvin, 1925 ; Bock, 2002), a ainsi cédé à l'aube de la Seconde Guerre mondiale eu égard aux habilitations à portée large. Cette évolution témoigne de la mutation de l'esprit dans lequel les pouvoirs publics ont décidé d'y recourir. Cette évolution n'est pas négligeable puisque ces pratiques ont été introduites dans les principes guidant la Constitution de 1958. En effet, le leitmotiv qui anime la loi de 1938 a été repris, presque dans les mêmes termes, dans l'Ordonnance du 7 janvier 1959 portant organisation de la défense nationale³ – qui est l'un des piliers de la Constitution de 1958 puisqu'elle en est le versant qui porte sur l'organisation du pouvoir et des pouvoirs publics en temps de guerre – qui, elle-même, a été intégrée au Code de la Défense (par l'Ordonnance de 2004)⁴ pour être largement reprise lors de l'intériorisation de la stratégie de sécurité nationale en 2009⁵.

¹ J.O., 20 mars 1919, p. 3646.

² Loi du 8 décembre 1939 modifiant l'article 38 de la loi du 11 juillet 1938 sur l'organisation de la Nation en temps de guerre, J.O., 10 décembre 1939, p. 2.

³ Ordonnance n° 59-147 du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la défense, J.O., 10 janvier 1959, p. 691.

⁴ Ordonnance n°2004-1374 du 20 décembre 2004 relative à la partie législative du code de la Défense, J.O.R.F., n° 296 du 21 décembre 2004, p. 21675, n°30.

⁵ La stratégie de sécurité nationale a été *intériorisée* par la loi n°2009-928 du 29 juillet 2009 relative à la programmation militaire pour les années 2009-2014 et portant diverses dispositions concernant la défense, J.O.R.F., n° 0175 du 31 juillet 2009.

Cela signifie que non seulement l'on retrouve la même interprétation du recours à la législation par habilitation législative de façon générale et absolue en matière de défense – et depuis 2009, en matière de sécurité – mais de plus, le constituant de 1958 l'intègre dans une disposition de la Constitution (article 38), qui en fait un procédé de gouvernement de droit commun, applicable à toute matière rentrant dans le domaine de la loi. En retenant donc une interprétation très extensive du mécanisme d'élaboration des normes quand bien même le délai d'habilitation serait en théorie limité. Que de chemin parcouru depuis la Première Guerre mondiale pour en arriver, aujourd'hui, à des autorisations législatives dont l'objet est illimité. L'article 38 de la Constitution porte l'empreinte indélébile de toute cette évolution historiographique même si de par sa rédaction, celle-ci est invisibilisée. Sa formulation sibylline fait hélas abstraction de toutes les controverses doctrinales et jurisprudentielles qui ont émaillé les débats académique et politique depuis la IIIème République alors qu'elles sont riches de sens pour bien cerner tous les enjeux qui entourent la décision du Conseil constitutionnel.

1.2. La théorie de la délégation du pouvoir législatif comme fondement légal à l'extension du pouvoir réglementaire

Il est instructif de bien saisir le déroulé exact du *processus* par lequel les habilitations législatives ont fini par être considérées comme un instrument juridique normal afin de mieux définir le concept de *délégation* du pouvoir. C'est précisément en confondant et assimilant des instruments juridiques différents, pour légitimer ce mode d'exercice du pouvoir, que l'on a d'abord fait dériver les décrets-lois de crise vers des décrets-lois monarchiques puis vers les décrets-lois d'autorisation ou d'habilitation législatives, en rapprochant ceux-ci des règlements d'administration publique (RAP).

1.2.1. Des décrets-lois aux décrets-lois d'habilitation législative : la consécration d'un pouvoir réglementaire autonome

Comme souligné précédemment, la première phase de ce processus de légitimation s'est opérée durant la guerre de 14-18, les décrets-lois ont été assimilés aux décrets-lois d'habilitation législative, justifiés par l'absence des Chambres (en raison précisément de leur vacance ou vacuité), en s'appuyant même sur la théorie des « pouvoirs de guerre » justifiée par une légalité spéciale au temps de crise – théorie consacrée par le Conseil d'Etat dans l'arrêt Heyriès (CE, 1918, 1928) – alors que les décrets-lois de crise et les décrets-lois d'habilitation législatives ne s'identifient point. Puis, cet effort de légitimation de la pratique du pouvoir, en conférant aux décrets-lois diverses fonctions, a été parachevé par celle de leur assimilation aux règlements autonomes d'administration (RAP).

Concrètement, une telle dérivation fut possible en procédant à l'extension du pouvoir réglementaire du président de la République à partir d'une conception de son autorité ne se restreignant plus à l'exécution des lois, c'est-à-dire au règlement d'exécution (Maulin, 2003). Mais en consacrant la faculté pour celui-ci d'émettre, dans certaines matières, des règlements autonomes ou spontanés, dès lors que les Chambres n'ont pas usé de leurs prérogatives à

« légiférer » par une interprétation extensive de l'étendue du domaine de compétence accordé au chef de l'Etat (par l'article 3 de la loi constitutionnelle de 1875). En amalgamant des instruments juridiques différents, l'on a esquissé l'idée que le président de la République pourrait prendre un règlement autonome, en cas de défaillance du législateur ou d'absence de la loi, avec la possibilité de le suppléer en intervenant ainsi initialement (Ibid) et ce, à l'instar de cette faculté qui lui est accordée, en période de crise, de déroger aux lois existantes pour les compléter et modifier voire, sans autorisation parlementaire, d'intervenir *contra legem* – une voie empruntée par le Conseil d'Etat, dans l'arrêt Heyriès, en consacrant la légalité des décrets suspendant l'application d'une loi (Ibid)¹. En somme, cette démarche revient à théoriser un pouvoir réglementaire autonome ou spontané illimité en matière d'habilitation législative. Mais, les inconséquences juridiques d'une telle assertion ont contribué à la repousser pour explorer un autre terrain juridique de légitimation de l'extension du pouvoir réglementaire du chef de l'Etat : les règlements autonomes d'administration (RAP).

Pourquoi, la doctrine n'a-t-elle pu fonder les assises d'un domaine illimité de celui-ci en calquant sur le régime juridique des décrets-lois de crise ? A suivre Barthélemy et Duez, une telle démarche se serait traduite par une *contradictio in adjecto* puisque cela reviendrait à accorder au pouvoir d'exécution des lois celui de les violer également². C'est pourquoi, dans le cadre des décrets-lois d'habilitation législative, le pouvoir réglementaire autonome ou spontané est limité par le principe de légalité (Maulin, 2003) – de sorte qu'il ne peut intervenir *praeter legem* ni en se substituant au législateur, afin de pallier son silence, ni pour intervenir dans le domaine qui lui est réservé (Ibid). Il ne peut non plus intervenir *contra legem* – sauf à se prévaloir d'une « légalité de crise » découlant d'une nécessité impérieuse de guerre civile ou de guerre étrangère (en se prévalant donc des « pouvoirs de guerre ») (Ibid).

Ne pouvant donc se prévaloir légalement de l'article 3 de la loi constitutionnelle de 1875, pour la reconnaissance d'un pouvoir réglementaire autonome ou spontané illimité, les tentatives de légitimation des décrets-lois d'habilitation se sont glissées sur le terrain la *délégation du pouvoir législatif*, par l'établissement d'un parallèle avec les règlements d'administration publique (RAP) en élaborant la théorie de la translation de puissance du pouvoir législatif au profit du pouvoir exécutif. Le règlement d'administration publique permettant au chef de l'Etat de compléter une loi sur invitation du Parlement, son rapprochement fut aisé avec les habilitations législatives qui impliquent également une autorisation formelle de celui-ci. En identifiant l'invitation du législateur dans les deux cas de figure, le chef de l'Etat devenait ainsi détenteur de la faculté de légiférer, de par la délégation que lui aurait consentie le Parlement, au travers de l'invitation. Ce raisonnement tendant à opérer l'analogie entre ces deux instruments juridiques fut vivement critiqué par Duguit qui estime que l'objet de l'invitation est totalement différent, dans l'un ou l'autre cas de figure, tout en n'ayant pas les mêmes incidences. En effet, par le règlement d'administration publique, il complète la loi qui renferme l'invitation pour son intervention tandis que par le décret législatif, il se *substitue*

¹ Ibid. p. 311. Le CE applique la même théorie dans son arrêt Dames Dol et Laurent du 28 février 1919.

² Sachant que les ratifications parlementaires ne font pas disparaître l'illégalité des décrets-lois de nécessité même si elles leur confèrent la valeur de lois (Barthélemy, Duez 1985).

fonctionnellement au législateur, suite à une habilitation formelle, en vue de réglementer des matières qui sont en dehors de cette loi, car « le règlement qui est fait en vertu de cette compétence n'est point un prolongement de la loi » (Duguit, 1924).

Or, la majorité des publicistes de la III^e République estiment que, suite à l'invitation du Parlement, le Président de la République deviendrait un véritable législateur secondaire ou supplémentaire (Maulin, 2003) : « le législateur a la faculté de transférer, à titre exceptionnel, au chef de l'Etat une partie de sa *puissance* législative, lequel se trouve investi, en plus des compétences réglementaires qu'il détient de la Constitution, d'une puissance législative supplémentaire qui l'érige en *législateur secondaire* » (Ibid). Un raisonnement qui revient à reconnaître que l'habilitation du législateur modifie la nature juridique de l'acte pris par le chef de l'Etat : le règlement se transformant alors en une véritable loi – ce qui est ni plus ni moins la consécration de l'idée de translation de la puissance législative au gouvernement – et qu'en conséquence, le pouvoir réglementaire du président de la République, dont les actes sont de nature administrative, se transformerait en un véritable pouvoir législatif.

1.2.2. La délégation du pouvoir législatif ou la théorie de la translation de puissance du pouvoir législatif au profit du pouvoir exécutif

La décision du Conseil Constitutionnel suscite des critiques eu égard aux effets de celle-ci qui revient, de façon anachronique d'ailleurs, à réceptionner les arguments de la doctrine précitée en admettant la modification de la nature juridique des ordonnances, qui « de réglementaire deviennent législative par modification de l'auteur de l'acte ». Concrètement, cette translation de puissance fait que l'auteur des ordonnances devient *fictivement* le Parlement alors que c'est le gouvernement : par substitution du gouvernement au Parlement à partir d'un simple processus intellectuel qui fait que l'effet d'un acte (la non ratification dans le délai imparti) aboutit à la transmutation de l'auteur de l'acte – en créant donc une situation juridique nouvelle, facticement. Or, cela ne correspond en rien à la réalité juridique telle qu'elle découle du droit positif.

C'est justement pour éviter ces inconséquences que le commissaire du gouvernement Tardieu, dans la fameux arrêt *Compagnie générale des chemins de Fer de l'Est et autres*, réfutait ces théories défendues par d'illustres juristes : « alors même qu'ils sont faits en vertu d'une délégation du pouvoir législatif, les règlements d'administration publique n'en sont pas moins l'œuvre d'une autorité administrative » (CE, 1907). Par ce célèbre arrêt, le commissaire du gouvernement opérait lui-même un revirement rompant avec l'ancienne jurisprudence qui consacrait que l'habilitation du législateur, dans le cas du R.A.P., participait de la nature de la loi et échappait à la catégorie d'actes administratifs : se prévalant de la prééminence du critère organique, il décidait que la nature et le régime des actes administratifs se déterminent en fonction de la qualité des auteurs. Par conséquent, le règlement d'administration publique, étant édicté par le chef de l'Etat, est un acte administratif soumis au contrôle du juge de l'excès de pouvoir. Précisons que le positionnement du commissaire du gouvernement Tardieu était celui

du Conseil constitutionnel jusqu'à cette décision de 2020 – au travers de celle-ci, le Conseil constitutionnel ravive donc une interprétation jurisprudentielle qui s'imposait jusqu'en 1907.

La méprise, qui existait déjà à l'époque, vient de l'emploi par le commissaire du gouvernement Tardieu du mot « délégation » que la doctrine (de la Première Guerre mondiale) interprétait comme un *transfert* de pouvoir du Parlement au gouvernement via l'habilitation, comme si le chef de l'Etat agissait en étant le mandataire du Parlement, mandat en vertu duquel il aurait la charge de faire la loi, en lieu et place du Parlement, qui le lui aurait délégué. Mais, l'identification de la délégation au mandat a pour effet de conférer à l'invitation du Parlement, le caractère d'un mandat par lequel le président de la République agirait comme mandataire du Parlement et non en son nom propre. Ce qui fait que son action est imputée non pas à lui-même mais au Parlement, son mandant, d'où l'idée de translation de puissance.

1.2.3. La consécration de la translation de puissance : une confusion entre le mandat de droit privé et l'attribution de compétence

La décision du Conseil constitutionnel porte ainsi les stigmates de ce raisonnement puisque, les actes pris en vertu de l'article 38 de la Constitution, finissent par acquérir le caractère d'actes législatifs et ne sont plus considérés comme réglementaires. Or, loin de s'entendre en ce sens, la délégation suppose l'idée de détermination, d'attribution ou d'habilitation de compétences. De droit, la décision du Conseil constitutionnel, compte tenu de ses implications, conduit la doctrine ainsi que la jurisprudence à raviver un débat fort ancien et ressuscite les mêmes problématiques complexes et saillantes du début du XX^e siècle : l'autorisation du Parlement découle-t-elle d'un mandat *ie.* de droit privé ou n'est-elle que l'expression d'une attribution unilatérale de compétence, c'est-à-dire d'une habilitation ? Telle est la question sous-jacente de la législation par ordonnances.

Il ressort des notes de Hauriou sous l'arrêt Sigalas (CE, 1923) que la délégation doit s'entendre comme une « détermination secondaire de compétence ». Par « délégation », il convient donc de retenir l'idée d'attribution ou d'habilitation de compétences plutôt que celle de transfert de pouvoir au sens technique du mot (Maisl, 1972) – car la théorie de la délégation repose sur la notion de mandat inspiré du droit privé (Ibid), qui est au fondement de l'idée de translation de puissance. Or, la faille de cette théorie réside dans le fait que « les pouvoirs constitués ne tirent leur existence et leurs attributions que de la Constitution elle-même. Ils n'existent qu'en vertu de cette Constitution, dans la mesure et dans les conditions qu'elle a fixées. Le titulaire d'aucun de ces pouvoirs n'en a la disposition, mais seulement l'exercice » (Esmein, 1894). Par conséquent, le Parlement ne peut *transférer* son pouvoir au gouvernement.

Pour sortir de l'impasse théorique de la translation de puissance L. Rolland a proposé (Rolland, 1924), la requalification du mot « délégation » en « délégalisation » ou « déclasserment » de certaines matières au profit du pouvoir réglementaire. Le procédé consisterait pour le Parlement à délégaliser les actes législatifs par l'acte d'habilitation pour leur conférer le statut de simples règlements ordinaires afin que le pouvoir réglementaire puisse les modifier ou abroger sans être en contradiction avec le principe de la conformité de la norme inférieure à la norme supérieure (Tingsten, 1934). L'objectif est de permettre l'accroissement par le Parlement, dans des

conditions déterminées, du domaine de compétence du pouvoir réglementaire suite au déclassement de certaines matières (Maulin, 2003). Ce concept de « délégalisation » ou « déclassement » revient dès lors à écarter toute idée de délégation au profit du gouvernement entendue comme translation de puissance¹.

In fine si la délégation de la puissance législative au profit du gouvernement pose question c'est parce qu'elle finit par altérer la répartition *initiale* des compétences telle que prévue par la Constitution. En effet, dès lors qu'elle modifie celle-ci, la délégation constitue une *nouvelle* habilitation ou attribution de compétences qui doit être conforme à la Constitution. C'est alors le cadre juridique de ce nouvel ordonnancement des pouvoirs qu'il faut clarifier pour vérifier sa constitutionnalité. C'est là un autre niveau de difficulté qu'il faut surmonter pour que la délégation sous l'angle de l'attribution ou de l'habilitation de compétence puisse être concevable. Mais en amont, c'est la compréhension du concept de pouvoir qu'il convient de rénover, en doctrine, compte tenu de la perte de sens de celui-ci au fil du temps. Or, pour ce faire, une autre rétrospective historique est nécessaire, celle de droit romain de l'ère républicaine. Alors que la précédente référence historique a permis de mettre en exergue en quoi la législation par ordonnances est le fruit d'une évolution l'ayant largement métamorphosée de sorte qu'elle est devenue un instrument étranger à sa vocation originelle, celle du droit public de la République romaine, permettra de montrer que la délégation ou l'habilitation législative est une attribution spécifique du pouvoir (c'est-à-dire une nouvelle habilitation de compétence), en se référant à deux mécanismes précis, *Senatus Consultum Ultimum* (SCU) et l'Interregne.

Cette rétrospective servira à mesurer les conséquences de la décision du Conseil constitutionnel eu égard à ses implications, à savoir : l'impossibilité de transférer l'*imperium* puisque le pouvoir n'est pas sécable, ce n'est que son exercice qui peut l'être – c'est d'ailleurs pour cela que la séparation des pouvoirs n'est comprise que comme une fonctionnalisation du pouvoir – en insistant sur la distinction du pouvoir ou du titre du pouvoir (*ie.* la source du pouvoir). Hélas, c'est l'altération de cette distinction depuis la période romaine (durant le Principat notamment) qui a contribué à la dilution du « titre du pouvoir » dans celui de « pouvoir » rendant par conséquent illisible la conception moderne du pouvoir et de sa source empêchant ainsi tout raisonnement tendant à la limitation du pouvoir.

¹ Le Conseil d'Etat et le Conseil constitutionnel se sont très tôt positionné contre le concept de « délégation » en s'appropriant celui de « déclassement » ; ils ont en cela suivi le raisonnement de ces publicistes. Or, c'est *statuo quo* qu'a remis en cause le Conseil constitutionnel au travers de la décision de 2020 en rendant ainsi encore plus confus l'état du droit sur le régime juridique des ordonnances. Pour une synthèse sur la nature et le régime juridiques des ordonnances, se reporter à *Droit constitutionnel*, L. Favoreux, P. Gaïa, R. Ghevontian, O. Pfersmann, A. Roux, G. Scoffoni, pp 942-946.

2. Un procédé spécifique de dévolution du pouvoir pour définir les contours de la fonction organique de l'exécution des lois

La portée juridique des habilitations législatives n'est pas de transférer le pouvoir puisque *l'imperium* ne peut être cédé (2.2.), mais de conférer une simple *capacité à faire* des actes juridiques (2.1.) conformément à la distinction du pouvoir et du titre du pouvoir que la décision du Conseil constitutionnel confond hélas.

2.1. L'objet de l'invitation (ou autorisation) du Parlement : remédier à la vacance du pouvoir et la vacuité des pouvoirs publics

Une mise en parallèle des instruments juridiques tels que le *Senatus consultum ultimum* (SCU) et l'Interrègne avec l'« invitation à agir » dans le cadre des décrets-lois d'habilitation législative permet de comprendre la nature et l'objet exacts de cette invitation. Ce faisant, il devient plus aisé de jauger le bienfondé de la décision du Conseil constitutionnel consacrant la translation de puissance ou de *l'imperium* éclairant ainsi la compréhension du concept de pouvoir et des mutations qu'elle a subies dans le temps.

2.1.1. Le recours au mécanisme de « l'invitation à agir » pour combler l'impossibilité du Parlement à légiférer : l'activation d'une nouvelle forme d'exercice du pouvoir

Le mécanisme de l'« invitation à agir » propre aux habilitations législatives à un objet précis, comble l'impossibilité du Parlement à légiférer : c'est en quelque sorte un procédé déclenchant l'activation d'une nouvelle forme d'exercice du pouvoir. Celui-ci existe dès la Grande Guerre en tant que concept même si les publicistes ne l'ont pas théorisé. En effet, au moment où la France a dû adapter son droit pour affronter la guerre de 14-18, les concepts de vacance et de vacuité du pouvoir tels que forgés par la République romaine, n'ont pas été explicitement déployés par les publicistes français dans leur effort de construction d'un cadre juridique légal légitimant le recours aux décrets-lois d'habilitation législatives. Or, le procédé de l'« invitation à agir » présente bien des similitudes avec le mécanisme juridique élaboré durant cette période de l'histoire via le *Senatus consultum ultimum* (SCU) voire à certains égards l'Interrègne.

La première partie de notre analyse a montré que pour expurger la législation par ordonnance de ses scories passées et actuelles, il fallait partir du moment exact de l'apparition des décrets-lois d'habilitation législative ; ce qui a permis de souligner la cause efficiente de leur émergence, à savoir : une fonction de législation inexistante pour cause légale (la vacance du Parlement, ou son empêchement, c'est-à-dire la vacuité de celui-ci). C'est en effet dans ce cadre précis que les décrets-lois d'habilitation législative ont vu le jour. Or, toute vacance du pouvoir législatif signifie l'interruption de la fonction législative et l'impossibilité à faire face à l'effort de guerre. Par conséquent, pour affronter la guerre encore faut-il que les institutions soient en état de fonctionner. Le fonctionnement régulier des pouvoirs publics est la condition *sine quo non* pour que chaque organe puisse endosser le rôle qui lui est imparti. C'est pour remédier à

l'absence du Parlement (qui n'était pas en session) qu'il fut convoqué en session extraordinaire pour voter des lois d'habilitation et fut ajourné *sine die*¹.

Le Parlement n'étant pas en mesure d'exercer l'édiction des lois, c'est la fonction d'exécution des lois qui se trouvait « suspendue ». Pour pallier cette situation, c'est-à-dire *pour actionner la fonction qui est la sienne, le gouvernement a demandé l'habilitation du Parlement*. Certes, cette habilitation lui donne l'autorisation d'intervenir dans le domaine de la loi mais *ce qui conditionne le recours du gouvernement à ce mécanisme est de pouvoir activer de nouveau sa fonction exécutive, qui se trouvait « figée »*. En mobilisant un tel procédé d'exercice du pouvoir, le gouvernement n'a pas vocation à déclencher le pouvoir législatif pour qu'il soit en veille et puisse être exercé – comme s'il n'y avait pas eu d'interruption dans l'exercice de ce pouvoir. *C'est bien de l'exercice de son propre pouvoir dont il s'agit avant tout*. Il ne peut en être autrement eu égard au principe de la séparation des pouvoirs en vertu duquel un organe ne peut contraindre un autre à exercer le pouvoir sauf à se préoccuper d'abord et avant tout du sien. Ne pouvant contraindre le Parlement à siéger en dehors des périodes légalement prévues à cet effet, le gouvernement a opté pour la solution d'une session extraordinaire début 1914 afin d'obtenir l'autorisation des prendre des actes, en son absence, dans le domaine législatif.

2.1.2. La cause de vacance du pouvoir ou l'empêchement du Parlement

Dès lors, c'est la logique inhérente au procédé de l'invitation à agir qu'il faut à présent éclairer pour mesurer le sens exact de l'effet recherché dans le recours à ce mécanisme. La rétrospective historique au droit romain de l'ère républicaine est salvatrice puisqu'elle permet la contextualisation de l'invitation à agir mettant ainsi en exergue précisément ce pourquoi elle a vu le jour. T. Mommsen se réfère au procédé de l'invitation à agir à plusieurs reprises dans son manuel consacré au droit public romain (Mommsen, 1894). Sa trace est donc perceptible dès la République romaine, précisément au travers du mécanisme du *Senatus consultum ultimum* (SCU), utilisé pour remédier à la vacuité des pouvoirs publics. Sous la République romaine, l'« invitation à agir » – résultant de la résolution du Sénat romain est connue sous le terme de *Senatus consultum ultimum* – pouvait intervenir en cas d'invasions ennemies, mais elle fut étendue par la suite aux troubles intérieurs (Ibid).

Cette invitation à agir est une proclamation de la force majeure déclenchant *ipso facto* la loi martiale en vertu de laquelle les citoyens (magistrats ou particuliers) avaient le droit d'agir par eux-mêmes pour se défendre aussi bien sur le territoire *domi* que *militiae*. La nécessité impliquait ainsi un commandement fondé sur la force majeure en vertu de laquelle les citoyens pouvaient exercer la légitime défense « si les personnes que ce danger menace n'ont pas à leur tête de magistrat ou du moins de magistrat ayant droit au commandement ou susceptible de l'exercer » (Ibid). C'est donc bien la vacuité résultant de l'*inaction* d'un magistrat ou de son *empêchement* qui justifiait le recours à ce mécanisme dans la mesure où elle se traduit par une absence d'exercice des attributions légalement dévolues. Une vacuité pouvant aller jusqu'à

¹ Le Parlement selon J. Barthélemy n'avait pas à attendre sa convocation et qu'il pouvait se réunir de plein droit.

porter atteinte à l'intégrité de l'Etat romain en cas de menaces pesant sur la Cité telle une guerre civile ou une guerre étrangère.

L'invitation à agir dans le cadre des habilitations législatives a exactement la même fonction s'agissant du gouvernement. Elle lui permet de combler l'inaction du Parlement pour protéger l'Etat de l'agression de l'ennemi – mais pas en devenant un second législateur. Au travers de l'habilitation, il est simplement question de prendre acte de l'inaction du Parlement pour cause de vacance légale afin qu'un nouveau cadre juridique d'exercice du pouvoir puisse être activé. Un cadre qui est étranger au droit en vigueur mais dont la fonction est de permettre la continuité du pouvoir. L'invitation du législateur revient ainsi à prendre acte de cet état de fait à savoir, la vacance ou la vacuité du Parlement et y remédie en déclenchant un mode d'exercice du pouvoir différent de celui en vigueur.

Cette invitation doit être interprétée avec toute sa dimension symbolique, c'est-à-dire comme un acte de « suspension » du droit légal et l'activation d'un « droit nouveau » dont le fondement se trouve dans la volonté des membres du gouvernement faisant office de volonté organique. Cela dit, par un retour à la source de leur pouvoir qui gît dans la volonté des représentants du peuple, le Parlement : tel est l'objet même de l'habilitation législative. Précisons que c'est une nouvelle organisation du pouvoir non assimilable à celle qui existait précédemment. Il s'agit en effet de deux versants différents du pouvoir dont l'un est légal, conformément aux normes en vigueur et l'autre, découle d'une « légalité consentie » (dont la source du pouvoir gît dans la volonté des représentants du peuple puisqu'ils ne peuvent le faire comme organe de l'Etat, n'ayant pas de titre juridique à le faire). La formule « invitation à agir » doit dès lors être entendue comme l'instant même où le pouvoir commence à être exercé en recourant à un « droit nouveau » en tant qu'illustration d'un temps politico-juridique autre.

Ceci apparait de façon plus nette lorsqu'on s'attarde sur un autre dispositif de la République romaine, l'Interregne, forgé pour remédier à la vacance légale du pouvoir qui pouvait résulter soit de la maladie, soit de la mort des deux consuls, ou des tribuns *consulari potestate* soit en cas de vice de forme dans l'élection des magistrats, conduisant ainsi à la déposition de toutes les magistratures – sachant que l'interruption des magistratures régulières découlait de deux principes importants, de sorte que seul l'interroi était en mesure de prendre les auspices, aucun autre magistrat supérieur n'étant en fonction (Gohary, 2011). Le recours à ce mécanisme juridique s'explique par la rupture de la continuité des auspices qui pouvait impliquer une paralysie des institutions. Un interroi était alors désigné par le Sénat, en vertu de l'*auctoritas patrum*, afin d'assurer la tenue des comices électoraux par celui-ci pour revenir à l'exercice des magistratures régulières. En cas d'interruption des magistratures supérieures pour diverses causes de vacance, les auspices revenaient aux *patres* qui les confiaient à un représentant provisoire, un interroi ou *interrex*, issu du patriciat (par décret du Sénat). Les *patres* transmettaient à celui-ci non seulement leur *auctoritas* mais aussi les auspices pour qu'il puisse éventuellement transmettre à son successeur la charge de tenir les comices électoraux¹.

¹ Nommé pour cinq jours, sa principale fonction de l'interroi était d'organiser la tenue des comices électoraux en procédant à l'élection de magistrats supérieurs.

Si l'on s'attarde sur ces deux mécanismes de l'Interrègne et du *Senatus Consultum ultimum*, c'est pour montrer qu'ils sont une source précieuse témoignant de la déclinaison différente de l'exercice du pouvoir : tantôt dans un cadre légal tantôt en dehors de celui-ci parce que le droit public de l'ère républicaine a su préserver le lien entre le pouvoir et la source du pouvoir via les auspices. En effet, l'interruption des auspices pour cause de vacance du pouvoir déclenche un ordre juridique nouveau qui ne se confond absolument pas avec l'exercice des magistratures régulières (notamment s'agissant de l'Interrègne contrairement au SCU, qui est *de facto* un régime de suspension du droit). Ce sont ces différentes expressions de l'exercice du pouvoir qui ne sont plus lisibles aujourd'hui (au travers de l'article 38 de la Constitution) puisque le recours à la législation par ordonnance peut intervenir aussi bien en cas de vacance du pouvoir que de vacuité des pouvoirs publics – d'ailleurs, la distinction ne s'opère guère – ainsi qu'en période exceptionnelle ou en période normale. Or, cela altère la distinction de l'exercice du pouvoir dans le cadre légal et en dehors de celui-ci dès lors que la référence à la source du pouvoir disparaît compte tenu d'une déformation conceptuelle de la modernité : l'assimilation de l'*auctoritas* et de la *potestas*. Hélas, avec la modernité l'autorité est irrémédiablement devenue l'équivalent de pouvoir, en même temps que celui-ci se grève « au titre du pouvoir » en s'assimilant même complètement à celui-ci, d'où l'impossibilité à penser le pouvoir et sa limitation en raison de la confusion du pouvoir et du titre du pouvoir. Tel est l'écueil principal de la conception du pouvoir et de son exercice aujourd'hui dont souffre la décision du Conseil constitutionnel.

2.2. Le pouvoir, une simple capacité à agir découlant de l'invitation à agir

Eu égard aux implications de la décision du Conseil constitutionnel de la translation de puissance, c'est le concept de pouvoir qu'il faut désormais clarifier pour montrer les apories d'une telle opération de transmutation fictive résultant de la confusion du pouvoir et du titre du pouvoir dont l'origine se trouve dans une autre confusion, celle de l'autorité et du pouvoir. Les inconséquences de la décision de 2020 résultent de cette double confusion.

2.2.1. La distinction de l'autorité et du pouvoir : un débat classique à redéfinir

Le mécanisme de l'Interrègne permet de mieux se rendre compte de la double signification de l'*auctoritas*. Avec la modernité, l'*auctoritas* est employé comme l'équivalent du pouvoir. Or, la République romaine témoigne de la force de l'*auctoritas* dans son sens originel comme la représentation de toute l'Italie par le prestige et le pouvoir du Sénat (Gély, 1995). Effectivement, durant l'Interrègne, « la *res* n'était plus l'affaire de l'ensemble du *populus*, le *ius publicum* étant provisoirement suspendu » (Gohary, 2011). Elle devenait l'affaire des patriciens seuls sous le couvert du *mos* précédant le *ius* sécularisé, le pouvoir revenait à leurs détenteurs théoriques, les *patres* – sachant que la *Res publica* est un principe institutionnel dont l'expression est issue de l'ensemble du peuple citoyen, *res populi*, c'est pourquoi d'ailleurs la magistrature résulte de l'expression régulière du peuple alors que l'Interrègne procède du *mos maiorum* (et non du *ius publicum*) (Ibid). Une distinction qui découle de la différence entre les

auspicia populi romani et les *auspicia patrum* (Ibid) : le *mos* comblant les lacunes du *ius* (Ibid). Ainsi, en cas de suspension de la légalité pour cause de vacance, la légitimité à désigner l'interroi ou à agir en tant qu'interroi repose uniquement sur l'*auctoritas patrum* (Ibid).

Il existe ainsi deux régimes juridiques dont l'un découle de l'exercice des magistratures régulières et l'autre, de l'Interrègne. L'un est le fruit de l'« habilitation » du peuple, l'autre résulte de l'investiture des membres du Sénat issue du patriciat. En effet, alors que l'exercice des magistratures régulières résulte d'une attribution de compétence, l'Interrègne se caractérise par un transfert de l'*autorité* « qui passe immédiatement et de plein droit à la totalité des personnes ayant les qualités requises pour occuper l'interroyauté, c'est-à-dire la totalité des sénateurs patriciens » (Mommsen, 1894). Il ajoute que la désignation de l'interroi émanant de l'investiture sénatoriale se fait par *représentation* (Ibid). Autrement dit, les magistratures régulières découlent de l'exercice d'un *pouvoir légal*, l'Interrègne résultant d'une simple *aptitude* ou d'une *capacité à agir* (conférée par le Sénat en vue d'exercer le pouvoir en sa qualité d'autorité publique, chargée d'une fonction publique). Ces précisions attestent que l'exercice de la fonction spéciale pour laquelle l'interroi a été désigné – organiser la tenue des comices électoraux – s'appuie sur l'*auctoritas patrum* pour justement trouver le fondement de son autorité car le pouvoir, pour se draper d'une certaine légalité et légitimité, a besoin de l'*auctoritas* conférée par le Sénat sans qu'il ne soit question de transfert de pouvoir (puisque le pouvoir dont il s'agit est simplement une aptitude ou une capacité à agir en tant qu'autorité publique, chargée d'une fonction publique précise).

En résumé, l'orchestration du pouvoir durant l'Interrègne met en évidence la distinction conceptuelle entre le concept d'*auctoritas* et du pouvoir ¹ dont l'altération ne permet plus aujourd'hui de « tracer » la source du pouvoir et le titre du pouvoir. Or leur confusion conduit à la non-distinction de deux moments différents de l'exercice du pouvoir et empêche ainsi de percevoir l'impossibilité de transférer le pouvoir. Effectivement, si transfert il y a, cela ne peut l'être que du point de vue de l'autorité, et non du pouvoir, comme en témoigne l'Interrègne romain.

2.2.2. La distinction entre le pouvoir et le titre du pouvoir : la construction d'un droit de compétence

La décision du Conseil constitutionnel est symptomatique du raisonnement occultant la source ou le titre du pouvoir altérant ce faisant la représentation du pouvoir et sa limitation. Si le Parlement peut transférer sa puissance législative au gouvernement sur simple invitation, comment concevoir alors la modération du pouvoir de l'un ou de l'autre ? Ces glissements conceptuels dont les effets sont de plus en plus prégnants ne datent pas d'aujourd'hui mais du Principat. Cela dit, ce sont les travaux de A. Magdelain qui les ont à jamais réceptionnés en droit moderne.

¹ Sur leur distinction voir A. Sériaux qui définit la « *potestas* » comme « le savoir socialement accepté » et l'« *auctoritas* » comme le « savoir socialement reconnu ».

Le pouvoir et l'autorité sont les « avatars italiens de la notion d'« auctoritas » » (Gély, 1995)¹ précise S. Gély. La notion d'autorité, « souvent confondue avec le pouvoir donné pour l'exercice d'une fonction », trouve son origine dans le concept romain d'*auctoritas*. Le pouvoir et l'autorité ont laissé leur empreinte à la modernité qui ne cesse de puiser en ces concepts mais, l'*auctoritas* n'a pas toujours eu le sens qu'on lui accorde aujourd'hui, à savoir la personnification de l'autorité – une acception qui remonte à une période précise de l'histoire romaine quand Octave devient Auguste, qualificatif concédé par le Sénat, et devient porteur d'*auctoritas*, ce qui fait de lui *princeps auctoritate*. Avec César, la notion d'*auctoritas* repose sur une conception de la conduite de l'Etat par l'armée sous le commandement de son chef (Ibid). C'est pourquoi, la période qui va de César à Auguste est primordiale, étant à l'origine du renouvellement du sens du mot *auctoritas* : car de la représentation de toute l'Italie par le prestige et le pouvoir du Sénat, l'*auctoritas* change de sens et devient la personnification de l'autorité. L'*auctoritas* d'Auguste submerge ainsi celle du Sénat et change irrémédiablement de signification s'éloignant de son sens originel : elle devient ainsi l'équivalent de pouvoir. C'est cette connotation que la modernité retient de la notion d'autorité (Kernies, 2003 ; Gély, 1995).

Selon nous, les travaux de A. Magdelain sur la collation du pouvoir retiennent cette acception du pouvoir, dès la République romaine, gommant ainsi le sens authentique du mot « *auctoritas* » (Boz-Acquin, 2015). Cet éminent historien conteste formellement les lois instituant les magistratures (lois constitutives que la théorie de T. Mommsen sur la loi curiate consacre à partir du postulat de l'existence préalable, pour chaque magistrature, d'une loi constitutive) en s'appuyant sur la théorie de H. Siber qui affirme que ces lois n'existent pas (Stasse, 2005)². Il estime que les magistrats ne tiennent pas leur pouvoir d'une constitution préétablie mais les reçoivent individuellement des curies, après leur élection, laquelle vaut uniquement désignation (Magdelain, 1990). L'innovation découle de la fonction de collation de pouvoir accordée à la loi curiate qui conférerait l'*imperium* au magistrat (Magdelain, 1990). La loi curiate remplirait la fonction de collation du pouvoir du magistrat. C'est pourquoi, il en conclut que les auspices de départ, en tant que source sacrée du pouvoir du magistrat, l'investissent dans sa fonction de général.

Les présupposés de son raisonnement reposent sur l'association de l'*auspicium* et de l'*imperium*. En effet, pour A. Magdelain, le fondement du pouvoir des magistrats se trouve dans le droit augural et ce, pour deux raisons d'abord, parce qu'il calque l'exercice de l'*imperium* sur le modèle des auspices ensuite parce qu'il identifie l'*auspicium* et l'*augurium* en opérant leur couplage (Ibid). Il en vient ainsi à proposer une autre définition large de l'*auspicium* dont l'implication est double : d'abord, l'assimilation de l'*augurium* et de l'*auspicium* qui tend à

¹ Les travaux de S. Gély montrent que l'acception du mot comme « personnification de l'autorité » remonte à une période précise de l'histoire romaine : précisément à la fin de la République romaine quand Octave devient Auguste, qualificatif concédé par le Sénat et devient porteur d'*auctoritas* (en 27 av. J.-C.).

² Cependant Siber aurait conservé l'idée que la loi curiate ne conférait aucun pouvoir. Elle constituait une simple déclaration solennelle du magistrat élu.

limiter voire à faire disparaître le caractère civil de la source du pouvoir du magistrat ensuite, à partir du moment où l'*auspicium* et l'*augurium* font couple, une substitution de sens devient inévitable.

Pourquoi ? Parce du mot *auspicium*, A. Magdelain retient uniquement le sens large de signes envoyés par Jupiter – or, de façon restrictive et au sens premier, l'*auspicium* a pour principale fonction de garantir au préalable la validité et l'utilité des actes publics. Parallèlement, du mot *auguria*, il retient le sens premier *augere*, qui signifie « augmenter ». Il en déduit que, du fait de leur point commun, l'observation des oiseaux (*avis*), l'*augurium* est le signe qui est porteur d'un accroissement divin (*augere*). Il en conclut que « le signe répond à l'attente et fournit le potentiel demandé. Il y a collation par Jupiter et non constatation d'un potentiel déjà présent, selon une interprétation inexacte » (Magdelain, 1990). Il y a ainsi une substitution dans la définition retenue jusqu'à présent du mot auspices : de simple intervention divine qui *valide* un acte, il en arrive à une définition qui fait l'acte, qui confère le pouvoir à l'acte. C'est pourquoi, il emploie le terme de « collation » – en évitant toutefois d'insérer le mot « pouvoir ». C'est là que se situe le changement de signification du mot *auctoritas* : il devient l'équivalent de *pouvoir*.

Sa définition n'est pas fidèle au sens originel du mot auspices qui signifie « signes envoyés par Jupiter pour garantir au préalable la validité et l'utilité des actes publics. Ils étaient la base et la consécration de l'autorité » (Kernies, 2003). L'*auctoritas*, dérivant du mot *augere*, signifie celui qui accroît l'autorité d'un acte par l'examen favorable des oiseaux. A Rome, « la majoration est au cœur même du processus juridique qui métamorphose le fait pour lui conférer la force qui le rend efficace » car « l'*auctoritas* n'est ni une autorisation donnée par avance ni une ratification procurée après coup, mais une intervention qui valide un acte sinon imparfait » (Ibid). Par conséquent, « l'*auctoritas* opère la transformation en droit plein. Elle « augmente » la valeur d'un acte en lui conférant la plénitude de ses effets juridiques. Elle est donc fondamentale à tous égards puisqu'elle parfait le droit et permet ensuite de le poursuivre » (Ibid). Elle ne donne rien de plus à l'acte qu'il n'ait déjà ; elle augmente seulement un potentiel déjà présent.

Mais, A. Magdelain en vient à conférer à l'*auctoritas* une signification qui est étrangère à la République romaine : avant qu'elle ne se confonde avec le pouvoir, c'est-à-dire qu'elle en vienne à signifier la « personnification de l'autorité », l'*auctoritas* était « le corps représentatif de l'Etat- cité romain » incarnée par le Sénat (Gély, 1995). Dès lors, sous la République, l'*auctoritas* ne peut être entendue que dans sens originel de *représentation de toute l'Italie* et non comme le pouvoir donné pour l'exercice d'une fonction. Ce qui revient de droit à distinguer le pouvoir et le titre du pouvoir et, par voie de conséquence, le pouvoir comme l'exercice d'un pouvoir légal, et le pouvoir, comme simple aptitude à faire des actes juridiques. Une distinction qui devrait pleinement s'opérer de nos jours pour éviter toute substitution de la volonté du peuple, par celle de ses représentants, afin de prendre toute la mesure des limites de la démocratie représentative. Une exigence qui n'est possible qu'en revenant à une conception du

pouvoir qui permette une nette distinction du pouvoir et de sa source, c'est-à-dire du pouvoir et du titre du pouvoir.

Conclusion

Qu'en tirons-nous comme conclusion s'agissant des habilitations législatives ? S'il n'est question que d'une légalité consentie alors le pouvoir qui permet au gouvernement d'édicter des normes dans le domaine de la loi est strictement limité à la délimitation des contours de son pouvoir et non celui des contours du Parlement. La cause efficiente de son intervention est la fonction exécutive et non la fonction législative car ce qui a nécessité la demande d'autorisation découle de la volonté de conférer au gouvernement la faculté d'agir en prenant acte de l'inaction du Parlement pour assurer la continuité du pouvoir sachant que le pouvoir en question est d'une autre nature que celui issu du droit légal, c'est une *aptitude conférée* pour faire acte d'autorité publique. Son intervention ne peut en aucune façon conduire à l'activation de la fonction législative et conférer à ses actes une nature législative.

En s'appuyant sur un concept classique en droit, l'on peut dire que le principal suit l'accessoire ; en l'espèce, le principal de la législation par ordonnances est la mise à jour, l'activation ou l'actualisation de l'exécution des lois et non l'édiction des lois qui est somme toute l'accessoire. L'habilitation est à notre sens l'acte déclenchant une nouvelle phase d'exercice du pouvoir, en dehors des canons de l'ordre juridique établi en remontant jusqu'à la source du pouvoir qui gît dans la volonté des représentants du peuple, le Parlement. C'est là un retour à la source du pouvoir pour puiser dans un titre juridique validant les actes juridiques qui seront adoptés et ce, eu égard au droit de la compétence. Ce n'est certainement pas pour confisquer à son profit la fonction législative du Parlement.

C'est en vertu de ce droit qu'en l'absence du Parlement ou d'empêchement de celui-ci, le gouvernement a le droit de définir les contours de l'exécution des lois en légiférant à sa place, c'est-à-dire pour définir les contours de sa propre fonction organique. Ce droit n'est rien d'autre que le pouvoir de définition des contours de la fonction organique afin d'en affiner ou compléter les contours. Une sorte d'actualisation ou de mise à jour du pouvoir et de son exercice à chaque fois que cela est nécessaire ; ce qui garantit la continuité du pouvoir ie. de la Constitution et de la séparation des pouvoirs posée par la Constitution. Le droit de la compétence¹ revient alors à compléter, à consolider ou à parfaire la fonctionnalisation du pouvoir telle qu'elle découle de la Constitution : une sorte de mise à jour nécessaire du pouvoir qui renferme l'idée de régénération, de mutation ou de métamorphose du pouvoir. Cela revient donc à actualiser le pouvoir. C'est un mécanisme permettant au pouvoir de se déclencher et de se régénérer sous l'effet des événements. C'est pourquoi, il est un régime juridique d'organisation du pouvoir, qui existe parallèlement à la théorie de la séparation des pouvoirs posée par la Constitution, sans pour autant se confondre avec elle.

¹ Nous consacrons ce droit de la compétence dans notre thèse à partir des travaux d'Etienne Picard, Jean Combaucou et Olivier Beaud, BOZ-ACQUIN E., (2015), *L'Etat et la force armée en droit constitutionnel français*, Thèse, 2015.

En consacrant la translation de puissance, la décision du Conseil constitutionnel a fait fi de l'exercice du pouvoir sous l'empire du droit légal, et celui imposé pour faire face à un impératif impérieux, contribuant un peu plus à l'altération de la distinction d'un droit issu du temps normal et celui résultant d'un droit exceptionnel ; en somme, en consacrant un droit sans limite, œuvre d'un pouvoir sans limite. Cela revient à confondre le titre du pouvoir, qui découle de la Constitution (le droit du gouvernement de légiférer par ordonnances en vertu de l'article 38), et le droit d'actualiser l'exercice du pouvoir (en se prévalant du droit de la compétence mais dans ce cas si et seulement si la Constitution est incomplète). Un égarement jurisprudentiel qui trouve son terreau dans l'article 38 de la Constitution dont la révision s'impose plus que jamais dans la mesure où il a acté l'extension du domaine de la législation par ordonnances en confondant ces deux registres complètement différents : or, si le pouvoir tire son fondement de la Constitution (c'est-à-dire du titre du pouvoir), cela ne justifie en rien le droit de l'actualiser à sa guise car le droit de la compétence est en-deçà de celle-ci.

Ainsi, le pouvoir conféré par la Constitution à un organe est donc distinct de l'autorité que celui-ci a de compléter la séparation des pouvoirs qu'elle organise. Pour que cette distinction puisse valablement s'opérer en matière de législation par ordonnances, il faut que le pouvoir de révision clarifie (dans la rédaction de l'article 38) ce qui relève du niveau « supra » c'est-à-dire du titre du pouvoir (*ie.* la Constitution) et ce qui peut être relégué à la capacité des organes constitués pour qu'ils complètent celle-ci afin d'assurer la continuité du pouvoir. Cela suppose un préalable nécessaire, la réintroduction dans l'article 38 d'une « discrimination » du temps normal et du temps de crise eu égard aux perma-crisis qui bouleversent l'ordre constitutionnel empêchant ainsi de déterminer ce qui relève du droit commun et ce qui ressort de l'exceptionnel – et qui mérite dans ce cas que les pouvoirs constitués se prévalent de leur droit de compétence pour actualiser le pouvoir tel qu'il est organisé par la Constitution.

Bibliographie

BARRERE P., (1922), *Le droit public français dans la première période de la guerre (31 juillet 1914 -12 janvier 1915)*, Thèse, Montpellier, p. 31-32.

BARTHELEMY C., (2020) « Résurgence du débat sur la nature des ordonnances dans le domaine de la loi », *Revue française de droit administratif*, septembre-octobre 2020, n° 5, p. 887-906.

BARTHELEMY J., (1915) « Le droit public en temps de guerre. Augmentation de l'autorité gouvernementale », *RDP*, n° 32, p. 135-153.

BARTHELEMY J., (1915), « Du renforcement du pouvoir exécutif en temps de guerre », in *Problèmes de politique et finances de guerre*, Conférences faites à l'Ecole des Hautes Etudes Sociales par G. JEZE, J. BARTHELEMY, C. RIST, L. ROLLAND, janvier-février 1915, Librairie Félix Alcan, Paris, p. 117-129.

- BARTHELEMY J., (1916), « Le droit public en temps de guerre. Les pouvoirs publics et le commandement militaire », *RDP*, n°31, p. 556-562.
- BARTHELEMY J. & P. DUEZ P. (1933), *Traité de droit constitutionnel*, Economica, rééd. 1985, p. 240-245.
- BARTHELEMYJ., (1917), « Le gouvernement législateur (le projet de délégation du pouvoir législatif) », *Revue politique et parlementaire*, n° 1, p. 14-20.
- BOCK F., (2002), *Un parlementarisme de guerre 1914-1919*, Belin
- BONNARD R., (1939), « Le Droit public et la guerre », *R.D.P.*, n°56, p. 562-573.
- BOZ-ACQUIN, E., (2015), *L'Etat et la force armée en droit constitutionnel français*, Thèse, 2015.
- CADART J., *Institutions politiques et droit constitutionnel*, Tome II, L.G.D.J., 1980.
- CARRE DE MALBERG R., *Contribution à la théorie générale de l'Etat*, Tome II, Dalloz, 2004.
- DUGUIT L., (1924), « Des règlements faits en vertu d'une compétence donnée au gouvernement par le législateur », *R.D.P.*, p. 313-349.
- ESMEIN A., (1894), « De la délégation du pouvoir législatif à l'occasion du projet de loi présenté par M. Crispi au Parlement italien », *Revue politique et parlementaire*, Tome I, juillet-septembre 1894.
- ESMEIN A., (1924), « Le projet de 17 janvier et la question des « décrets-lois », *R.D.P.*, n°41, p. 42-45.
- FAVOREUX L., GAÏA P., GHEVONTIAN R., PFERSMANN O., ROUX A., SCOFFFONI G., *Droit constitutionnel*, Dalloz, 23ème édition, 2021.
- GELY S., (1995), *Le pouvoir et l'autorité, Avatars italiens de la notion d'auctoritas d'Auguste à Domitien (27. a.c.-96 p.c.)*, Editions Peeters.
- GOHARY L., (2011), *L'Interregnum. Le partage du corps souverain et la naissance de la Libera Res Pubblica*, Thèses, Paris-Sorbonne.
- HUMBERT G., (1877-1919) « Interregnum », *Dictionnaire des antiquités grecques et romaines d'après les textes et les monuments*, MM, Ch. Daremberg et Ed. Saglio, 10 volumes, Hachette.
- KERNIES S., (2003), « Autorité » in *Dictionnaire de culture juridique*, dir. D. Alland et S. Rials, P.U.F.
- LIET-VEAUX G., (1948), « Décrets-lois et décrets de crise », *Revue administrative*, n° 6, p.49-53.

MAGDELAIN A., (1990), « L'inauguration de l'urbs et l'Imperium », in Jus Imperium auctoritas, *Etudes de droit romain*, Collection de l'Ecole française de Rome, n°133, p. 209-228.

MAGDELAIN A., (1990), « Note sur la loi curiate et les auspices des magistrats », Jus Imperium auctoritas, *Etudes de droit romain*, Collection de l'Ecole française de Rome, n°133, p.307-311.

MAISL H., (1972), Recherches sur la notion de délégation de compétences en droit public, Thèse, Paris II.

MAULIN E., (2003), La théorie de l'Etat de Carré de Malberg, P.U.F.

MOMMSEN T., (1894), *Droit Public romain*, Tome II, Thorin et fils, 1894.

PADOVANI, J. (2020), Ordre ou désordre dans la nature juridique des ordonnances de l'article 38 de la Constitution ? À propos de la décision 2020-843 QPC du Conseil constitutionnel du 28 mai 2020 (blogdroitadministratif.net).

RENOUVIN P., (1925) *Les formes du gouvernement de guerre*, PUF, Paris, 1925.

ROLLAND L. (1924) « Le pouvoir réglementaire du Président de la République en temps de guerre et la loi du 10 février 1918 », *R.D.P.* p.542-580

ROMAIN P., (1918), *De l'état de siège politique*, Thèse, Université de Toulouse.

SAINT-BONNET F., (2000), « Droit et évidente nécessité. L'autonomie de l'état d'exception », *Droits*, n°30, p.29-44

SAINT-BONNET F., (2001), *L'Etat d'exception*, P.U.F.

SENAT, Etude de suivi pluriannuel des ordonnances portant sur la période 2007-2022

SENAT, Etude sur les ordonnances, 2021

SENAT, Rapport n° 107 sur la Proposition de loi constitutionnelle garantissant le respect des principes de la démocratie représentative et de l'État de droit en cas de législation par ordonnance, M. Philippe BAS, 27 octobre 2021

SENAT, Tableau de suivi des ordonnances du quinquennat 2022-2027

SERIAUX A., (1993), *Le droit naturel*, P.U.F., 2ème édition.

SERVICE HISTORIQUE DE L'ARMEE DE TERRE, SHAT (1974), *Inventaire des Archives de la Guerre*, Série N. 1872-1919.

STASSE A., (2005), « La loi curiate des magistrats », *Revue internationale des droits de l'Antiquité (R.I.D.A.)*, n° 3, p. 376-379.

TINGSTEN H., (1934), *Les pleins pouvoirs. L'expansion des pouvoirs gouvernementaux pendant et après la grande guerre*, Publications du Fonds Descartes (traduit du Suédois par E. Söderlindh), Librairies Stock, Paris.

VERPEAUX M., (2006), « Les ordonnances de l'article 38 ou les fluctuations contrôlées de la répartition des compétences entre la loi et le règlement », *Cahiers du Conseil Constitutionnel*, n°19, janvier 2006.

Lois, Ordonnances, Décisions

LOI du 8 décembre 1939 modifiant l'article 38 de la loi du 11 juillet 1938 sur l'organisation de la Nation en temps de guerre, J.O., 10 décembre 1939, p. 2.

LOI n° 0213 du 5 août 1914 déclarant l'état de siège, J.O., 6 août 1915, p. 7123.

LOI n°2009-928 du 29 juillet 2009 relative à la programmation militaire pour les années 2009-2014 et portant diverses dispositions concernant la défense, J.O.R.F., n° 0175 du 31 juillet 2009.

ORDONNANCE n° 59-147 du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la défense, J.O., 10 janvier 1959, p. 691.

ORDONNANCE n°2004-1374 du 20 décembre 2004 relative à la partie législative du code de la Défense, J.O.R.F., n° 296 du 21 décembre 2004, p. 21675, n°30.

ASSEMBLEE NATIONALE, Proposition de loi constitutionnelle adoptée par le Sénat garantissant le respect des principes de la démocratie représentative et de l'État de droit en cas de législation par ordonnance, transmise par M. le président du Sénat à M. le président de l'Assemblée nationale, 4 novembre 2021

CE, 16 décembre 2020 n° 440457.

CE, 16 décembre 2020 n°, 440289.

CE, 1923, Sigalas, S., 1928-3-113 (Note de M. Hauriou).

CE, 22 juin 1928, Dames Dol et Laurent, Rec. 208.

CE, 28 juin 1918, Heyriès, Rec. 651.

CE, 6 décembre 1907, Compagnie des Chemins de Fer de l'Est et autres, Rec. 913, concl. Tardieu, G.A.J.A, 12ème édition, Dalloz.

CE, Assemblée, 16 décembre 2020, n°440258.

CE, Dames Dol et Laurent du 28 février 1919.

DC. CC, n° 2020-843 QPC du 28 mai 2020.

DC. CC, n° 2020-851/852 QPC du 3 juillet 2020.

Philippe CORRUBLE

Docteur en Droit, HDR

Professeur de droit, EM Normandie business School, METIS LAB, avocat

Le contrôle de l'acquisition des entreprises technologiques naissantes : un enjeu majeur, un cadre réglementaire à redéfinir

Résumé : l'acquisition de jeunes pousses technologiques par des entreprises dominantes appelle un changement des règles applicables au contrôle des fusions-acquisitions d'entreprises en vigueur dans l'Union européenne. Les seuils déclenchant la compétence des autorités, exprimés en chiffre d'affaires des Parties à l'opération, sont inopérants quand la cible est une entreprise technologique valorisée avant d'avoir des clients. La Commission européenne, consciente du risque de capture sans contrôle des innovations technologiques associées, avait cru pouvoir exercer sa compétence sur la base d'une interprétation contestable des dispositions existantes. Dans un arrêt du 3 septembre 2024, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a mis un terme à cette pratique. Elle a jugé que seules les opérations franchissant le seuil national peuvent être examinées par la Commission, sur renvoi de l'Etat concerné. Ce faisant, la CJUE n'a pas résolu la question de fond : des entreprises technologiques naissantes pourront être acquises par de puissantes entreprises, avides de renforcer leur domination, sans le moindre contrôle. Analysant la signification précise de l'arrêt rendu par la CJUE, les pistes qu'elle ouvre et les initiatives déjà prises par certains Etats, l'article recommande l'adoption de critères adaptés au contexte des acquisitions d'entreprises technologiques, en privilégiant l'intervention d'un contrôle au niveau européen et non au niveau des Etats membres.

Mots clés : Règlement ; Union européenne ; fusions-acquisitions ; contrôle ; entreprises technologiques.

Control of the acquisition of emerging technology companies: a major challenge, a regulatory framework in need of redefinition

Abstract: The acquisition of young technology start-ups by dominant companies calls for a change in the rules applicable to the control of company mergers and acquisitions in force in the European Union. The thresholds triggering the competence of the authorities, expressed in terms of the turnover of the Parties to the operation, are inoperative when the target is a technology company valued before it has any customers. The European Commission, aware of

the risk of unchecked capture of associated technological innovations, had believed it could exercise its jurisdiction on the basis of a questionable interpretation of existing provisions. In a ruling of September 3, 2024, the Court of Justice of the European Union (CJEU) put an end to this practice. It ruled that only transactions crossing the national threshold can be examined by the Commission, upon referral from the State concerned. In doing so, the CJEU did not resolve the underlying issue: emerging technology companies could be acquired by powerful companies eager to strengthen their dominance, without any control. Analyzing the precise meaning of the CJEU ruling, the avenues it opens up and the initiatives already taken by certain States, the article recommends the adoption of criteria adapted to the context of acquisitions of technology companies, with a focus on intervention at the European level rather than at the level of the Member States.

Keywords: Regulation; European Union; mergers and acquisitions; control; technology companies.

Introduction

Chaque année, la Commission européenne exerce un contrôle sur 350 à 400 opérations de fusions-acquisitions d'entreprises, en application du règlement européen sur les concentrations.¹ Ce texte lui donne compétence lorsqu'une opération revêt une « dimension communautaire », par le franchissement de seuils exprimés en chiffre d'affaires. Les entreprises sont alors tenues de notifier leur projet à la seule Commission européenne (le « Guichet unique européen ») et d'attendre son autorisation avant de consommer l'opération. Lorsque, au contraire, les seuils européens ne sont pas franchis, ces opérations peuvent donner lieu à l'intervention des Autorités Nationales de Concurrence (ci-après ANC), sur la base du franchissement de leurs propres seuils (moins élevés). Ce règlement européen a été conçu pour favoriser un traitement rapide des projets de concentration et éviter les « multinationales », soit l'obligation de notifier la même opération devant trois (ou plus) ANC. Des mécanismes de renvoi sont également prévus. Ils autorisent sous certaines conditions le renvoi ascendant (d'un Etat vers la Commission européenne) ou descendant (de la Commission européenne vers un Etat) d'un dossier vers l'ANC objectivement la mieux placée pour examiner l'opération. Cette mécanique complexe tend à ménager la sécurité juridique des fusions-acquisitions : les entreprises doivent pouvoir déterminer avec certitude si elles sont tenues ou non de notifier une concentration et devant quelle autorité, avant de procéder à sa réalisation. Le règlement a été adopté à une période antérieure à l'apparition des start-ups, dont certaines peuvent être vendues à un prix extrêmement élevé à des acquéreurs puissants, sans que ces opérations puissent être contrôlées. De fait, des acquisitions sont souvent réalisées dans le secteur de la tech avant que la cible ait atteint un chiffre d'affaires susceptible de déclencher la compétence de l'Union européenne, voire d'une ANC. Pour conjurer ce risque, la Commission européenne avait annoncé en 2020 retenir une nouvelle interprétation du règlement européen, plus spécifiquement de son article 22. Celui-ci prévoit en effet que « Un ou plusieurs États membres

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

peuvent demander à la Commission d'examiner toute concentration...qui n'est pas de dimension communautaire... mais qui affecte le commerce entre États membres et menace d'affecter de manière significative la concurrence sur le territoire du ou des États membres qui formulent cette demande. » Sur cette base, elle décida à partir de 2021 d'accepter le renvoi d'une opération de ce type par une ANC, même lorsque les seuils déclenchant la compétence de cette ANC dans son droit national n'étaient pas franchis. Depuis cette date, environ 100 opérations de ce type ont été renvoyées à la Commission européenne. Dans un arrêt du 3 septembre 2024 ¹, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a mis un terme à cette pratique : elle a jugé que les ANC ne pouvaient renvoyer à la Commission européenne l'examen de projets de fusion-acquisition en l'absence de franchissement de leurs propres seuils nationaux de compétence. Ce faisant, la CJUE a renforcé la sécurité juridique des entreprises parties à des opérations de fusion-acquisition : l'absence de franchissement des seuils européens et nationaux leur permet de procéder directement à l'opération, sans craindre de la voir remise en cause. Pour autant, la question de la contrôlabilité des acquisitions des entreprises technologiques naissantes, avec le risque que certaines « killer-acquisitions » demeurent sous les radars des Autorités de concurrence, est loin d'être résolue par cet arrêt. Cette question revêt un intérêt certain à l'heure où les plus grandes entreprises multiplient les acquisitions de jeunes pousses technologiques, accroissant ainsi leur domination et limitant la concurrence dans l'innovation. Après avoir rappelé les faits à l'origine de cette affaire et son traitement par les ANC et la Commission européenne (1), nous examinerons les questions réglées par l'arrêt de la CJUE (2), avant de proposer quelques réflexions sur l'encadrement souhaitable du contrôle futur de l'acquisition d'entreprises technologiques naissantes à fort potentiel (3).

1. Une affaire emblématique en matière de contrôle de l'acquisition d'une entreprise technologique

A l'occasion d'une opération concernant deux entreprises californiennes (1.1), la Commission européenne a mis en œuvre une interprétation nouvelle et contestable du Règlement européen sur les concentrations d'entreprises (1.2).

1.1. L'acquisition de la start-up GRAIL : une opération dépourvue de « dimension européenne » et non-notifiable dans l'Espace Economique Européen

En septembre 2020, Illumina Inc., société californienne innovante développant des technologies de séquençage de l'ADN, annonce vouloir acquérir le contrôle de Grail LLC, start-up également originaire de Californie, spécialisée dans la détection du cancer chez les personnes ne présentant aucun symptôme. L'opération valorisait Grail à non moins que \$ 7.1 Milliards, pour une cible pourtant sans chiffre d'affaires.

¹ CJUE, 3 sept. 2024, affaires jointes C-611/22 P | Illumina/Commission et C-625/22 P | Grail/Commission et Illumina

1.1.1. Une opération dépourvue de la « dimension européenne » et ne franchissant les seuils de notification dans aucun Etat de l'UE

Cette acquisition ne revêtait pas la « dimension communautaire » qui eut permis à la Commission européenne de statuer directement sur sa validité, en application du règlement concentration. Aucune notification n'était donc requise ; non en raison de la nationalité des entreprises concernées, indifférente, mais parce que ne sont soumises au contrôle préalable (et exclusif dans l'EEE) de la Commission européenne que les seules fusions ou acquisitions franchissant les seuils mondiaux et européens, exprimés en chiffres d'affaires dans ce règlement.¹

Ces seuils n'étaient pas franchis dans l'opération en cause pour une raison très simple : Grail, en cela semblable à de nombreuses entreprises innovantes, ne dégageait pas, à son stade de développement et malgré sa valorisation impressionnante, le moindre chiffre d'affaires.

De plus, l'opération ne franchissait aucun des seuils (inférieurs) fixés par les réglementations des Etats membres de l'Espace Economique européen en application de leurs règles nationales. L'acquisition n'était donc pas davantage notifiable devant l'ANC d'aucun d'entre eux, en vue de son contrôle en droit national.

1.1.2. La saisine de la Commission via l'article 22 du Règlement européen concentrations

Cependant, la Commission européenne utilisa les dispositions de l'article 22(5) du règlement concentrations, pour solliciter qu'un Etat membre use de la possibilité ouverte par ce texte, consistant à lui demander d'engager sur renvoi l'examen de l'opération (Šmejcal, 2023). C'est ainsi qu'en avril 2021, la France, bientôt rejointe par la Belgique, l'Islande, la Grèce, les Pays-Bas et la Norvège, saisit la Commission européenne d'une requête en examen de l'opération.

Ce dispositif autorise en effet les Etats membres à solliciter la Commission européenne, pour que celle-ci examine des opérations qui, bien que n'ayant pas de « dimension communautaire » au sens des dispositions pertinentes du règlement concentrations, seraient néanmoins susceptibles de produire des effets anticoncurrentiels dans plusieurs Etats membres.

La Commission européenne accepta le renvoi (Koivusalo & Rosenblad, 2022). Elle craignait que l'opération Illumina/Grail restreigne l'accès aux séquenceurs de nouvelle génération et aux réactifs, ou d'en augmenter les prix au détriment des rivaux de Grail produisant des tests

¹ le CA total réalisé sur le plan mondial par l'ensemble des entreprises concernées représente un montant supérieur à 5 milliards d'euro et le chiffre d'affaires total réalisé individuellement dans la Communauté par au moins deux des entreprises concernées représente un montant supérieur à 250 millions d'euros (Grands seuils) ou le chiffre d'affaires total réalisé sur le plan mondial par l'ensemble des entreprises concernées représente un montant supérieur à 2,5 milliards d'euros; et dans chacun d'au moins trois États membres, le chiffre d'affaires total réalisé par toutes les entreprises concernées est supérieur à 100 millions d'euros; et dans chacun d'au moins trois États membres inclus aux fins du point b), le chiffre d'affaires total réalisé individuellement par au moins deux des entreprises concernées est supérieur à 25 millions d'euros, et le chiffre d'affaires total réalisé individuellement dans la Communauté par au moins deux des entreprises concernées représente un montant supérieur à 100 millions d'euros (Petits seuils).

génomiques du cancer. Elle indiqua à cette occasion que celui-ci paraissait d'autant plus justifié, que l'importance du maintien de l'autonomie de Grail en tant que concurrente, si elle ne se révélait pas dans son chiffre d'affaires actuel, était rendue crédible par la valorisation considérable de cette entreprise.

1.2. L'importance croissante de l'Economie de la Tech à l'origine de l'aggiornamento de la Commission européenne

L'utilisation de l'article 22 du Règlement concentrations dans cette affaire résultait cependant d'une réinterprétation de ses dispositions. Dans un discours du 11 septembre 2020, Mme Margrethe Vestager, Vice-Présidente de la Commission chargée de la concurrence et du numérique, avait annoncé :

« ... ces dernières années, la Commission a eu pour habitude de décourager les autorités nationales de nous renvoyer des affaires qu'elles n'avaient pas le pouvoir d'examiner elles-mêmes... le moment est venu de changer d'approche. Nous prévoyons de commencer à accepter les renvois, par les autorités nationales de la concurrence, de concentrations qui méritent d'être examinées au niveau de l'UE, que ces autorités aient ou non le pouvoir d'examiner l'affaire elles-mêmes. ».

En d'autres termes, la Commission européenne, qui traite plus de 350 opérations par an en moyenne, avait souhaité limiter les renvois, considérant que les opérations situées sous les seuils nationaux étaient peu susceptibles de justifier un contrôle.

Le 26 mars 2021, la Commission publia une communication sur l'application de l'article 22 du règlement concentrations ¹. Elle y expliquait notamment que certaines opérations passant sous les seuils nationaux et européens de notification sont parfois susceptibles d'avoir un effet significatif sur le marché de l'Union, même si les parties ne réalisent pas ou peu de chiffres d'affaires sur le territoire européen au moment de la concentration. Dans ce document, la Commission visait le secteur digital, l'industrie pharmaceutique et plus largement les entreprises susceptibles de créer des enjeux sur des actifs ayant une valeur concurrentielle, tels que les matières premières, la propriété intellectuelle, les données ou les infrastructures. En d'autres termes, il s'agissait de créer la possibilité d'un contrôle des concentrations d'entreprises quand pour au moins une des parties à l'opération, le chiffre d'affaires actuel n'était pas significatif de son potentiel concurrentiel (Hollman, Pommies & Putz, 2023).

Ce changement de pied fut rapidement suivi d'effets. La Commission européenne traita notamment, sur renvoi par divers Etats membres, outre l'affaire Illumina-Grail, d'affaires impliquant des entreprises aussi connues que Adobe (acquisition de Figma), Qualcomm

¹ Commission européenne : « Orientations de la Commission concernant l'application du mécanisme de renvoi établi à l'article 22 du règlement sur les concentrations à certaines catégories d'affaires (2021/C 113/01) du 26 mars 2021 »

(acquisition d'Autotalks), Deutsche Börse (acquisition de Nasdaq Power) dans lesquelles les seuils nationaux de compétence des autorités de renvoi n'étaient pas franchis ¹.

Estimant au contraire n'avoir pas à notifier leur projet en l'absence de franchissement du moindre seuil et par conséquent n'avoir à attendre aucune autorisation administrative, Illumina et Grail mirent sans plus attendre à exécution leur rapprochement.

Le 13 Juillet 2022, le Tribunal de l'Union européenne (TUE) confirma la possibilité d'appliquer l'article 22 (Burnside & Kidane, 2024), revendiquée par la Commission européenne ². Celle-ci n'hésita donc pas à sanctionner lourdement Illumina à hauteur de 432 millions d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires du groupe (et symboliquement Grail à hauteur de 1.000 euros) pour « gun jumping ». La Commission fut de nouveau suivie par le TUE, qui, le 12 juillet 2023, valida les sanctions adoptées par la Commission européenne contre les deux entreprises californiennes.

C'est l'ensemble de ces décisions qui s'est trouvé annulé par la CJUE dans son arrêt du 3 septembre 2024, suite au pourvoi intenté par Illumina et Grail contre les arrêts rendus par le TUE.

2. La clarification apportée par l'arrêt de la CJUE et ses conséquences

L'adoption de cet arrêt constitue un revers sérieux pour la Commission européenne : elle ne pourra plus contrôler les opérations qui ne franchissent pas les seuils des réglementations nationales, quand bien même elles seraient susceptibles de produire des effets anticoncurrentiels dans plusieurs Etats membres (2.1). Si les entreprises concernées y gagnent en termes de sécurité juridique, l'inadaptation de la réglementation européenne à certaines opérations demeure un problème non-résolu (2.2).

2.1. L'illégalité des renvois au titre de l'article 22 quand les seuils nationaux ne sont pas atteints

La CJUE a jugé que le TUE avait commis une erreur dans son interprétation du règlement concentrations, en permettant aux ANC de demander à la Commission d'examiner une concentration qui non seulement n'est pas de dimension européenne, mais de plus échappe à leur compétence du fait qu'elle n'atteint pas les seuils nationaux applicables. Un lecteur non averti pourrait penser que cette conclusion allait de soi, mais il n'en est rien. Ce n'est qu'au terme d'un raisonnement s'appuyant sur une interprétation littérale, contextuelle, historique et téléologique du règlement sur les concentrations que la CJUE est parvenue à cette conclusion, à laquelle l'appelait l'Avocat Général.

¹ Commission européenne, Décision Adobe/Figma aff. 11.033 18 déc. 2023 ; Décision Qualcomm/Autotalks 18 août 2023 ; Décision EEX / NASDAQ POWER, aff. M.11241 17 Mai 2024 ; Décision Facebook/Whatsapp, aff.

² TUE, 13 juillet 2022, aff. T-227/21, Illumina, Inc. contre Commission européenne

2.1.1. Rappel historique du contexte d'adoption du dispositif de la « clause néerlandaise »

La CJUE a rappelé le contexte qui, en 1989, avait conduit à l'adoption de l'article 22 du règlement. Celui-ci autorise les Etats membres à solliciter l'examen d'une concentration par la Commission, dans le cas où l'affaire n'aurait pas la dimension communautaire. Il s'agit donc d'une disposition qui crée une sorte d'exception.

L'adoption de cet article est intervenue à la demande de certains Etats, qui ne disposaient pas, à l'époque, de réglementation nationale leur permettant de contrôler les concentrations. C'était, notamment, le cas, des Pays-Bas et c'est pour cette raison que l'article 22 fut depuis cette époque appelé « clause néerlandaise » par les spécialistes du droit de la concurrence. Il s'agissait donc de pallier une carence nationale par l'intervention de l'Autorité européenne sur renvoi d'une ANC. On observera qu'il aurait été plus logique que le problème soit traité au niveau des Etats concernés, par l'adoption des dispositions pertinentes au niveau national.

La Commission européenne a d'ailleurs longtemps agi en cohérence avec cette ligne de partage, n'acceptant le renvoi au titre de l'article 22 que lorsque l'Etat concerné ne disposait pas de compétence propre en matière de contrôle de concentrations (Van Rompuy, 2021). Mais avec le temps, le nombre d'Etats ne disposant pas d'une telle réglementation s'est réduit – le Luxembourg est le dernier – sans que la pratique du renvoi disparaisse.

Le texte de l'article 22 était suffisamment ambigu pour que la Commission puisse penser être en mesure d'en modifier l'interprétation en 2020, après avoir constaté les limites des réglementations tant nationales qu'européenne à l'égard des concentrations intéressant les entreprises technologiques naissantes.

L'alinéa 1 de l'article 22 dispose en effet que : « un ou plusieurs États membres peuvent demander à la Commission d'examiner toute concentration, telle que définie à l'article 3, qui n'est pas de dimension communautaire au sens de l'article 1er, mais qui affecte le commerce entre États membres et menace d'affecter de manière significative la concurrence sur le territoire du ou des États membres qui formulent cette demande. » Mme Vestager et la DG Concurrence ont cru pouvoir modifier leur pratique antérieure et accepter les renvois effectués par les Etats de toutes les concentrations, y compris lorsque les seuils nationaux applicables n'étaient pas atteints.

Une deuxième considération a guidé la CJUE dans son raisonnement. Pour la Cour, la Commission, au titre de l'article 22, n'agirait qu'au nom des Etats qui la saisissent. Elle ne pourrait donc le faire qu'en se substituant aux Etats membres lui renvoyant l'opération, ce qui ne serait possible que sous la condition implicite que ces derniers aient eux-mêmes compétence en application de leurs propres seuils nationaux.

Bien que cet argument soit soutenu par une large partie de la doctrine (Giovannini, 2024), il ne semble pas totalement convaincant, puisque l'article 22 du règlement concentrations a été adopté à l'origine, comme il vient d'être rappelé, pour permettre que soient contrôlées des opérations pour lesquelles l'Etat de renvoi ne dispose pas de réglementation nationale. Comment, dans ces conditions, admettre que la Commission européenne agirait en se

substituant à un Etat qui par hypothèse n'a aucune compétence ? Or, tel est bien le cas : la CJUE n'a pas contesté la compétence de la Commission européenne au titre de l'article 22 dans l'hypothèse d'un renvoi effectué par un Etat ne disposant pas de réglementation nationale, mais seulement lorsque les seuils posés dans la réglementation nationale applicable ne sont pas atteints.

2.1.2. L'objectif du règlement concentrations : un guichet unique européen, pas un attrape-tout

Un troisième point, sans doute le plus déterminant, a fait l'objet d'une attention particulière de la part de la CJUE. Selon elle, le TUE avait commis une erreur de fond en considérant que la Règlement concentrations contenait, avec l'article 22, un « mécanisme correcteur » qui autoriserait, tel un dispositif balai, un contrôle effectif de toutes les concentrations ayant des effets significatifs sur la structure de concurrence dans l'Union bien qu'elles ne soient pas capturées par le filtre de la « dimension communautaire ».

La CJUE rappelle à cet égard que les dispositions de l'article 22 poursuivent seulement deux objectifs principaux :

- Permettre le contrôle des concentrations locales susceptibles de fausser la concurrence lorsque l'Etat membre ne dispose pas d'un dispositif national ;
- La mise en place d'un guichet unique visant à éviter la multiplication des notifications au niveau national.

Soit, au titre de ce second objectif, entre la compétence des ANC ou celle de la Commission européenne : on comprend que pour la CJUE, le règlement concentration n'a pas pour but d'autoriser le contrôle par la Commission européenne d'opérations non-notifiables dans les Etats dotés d'une réglementation nationale en la matière.

2.2. Sécurité juridique des entreprises et équilibre institutionnel

L'interprétation renouvelée des dispositions de l'article 22 depuis 2022 par la Commission européenne posait un problème évident de sécurité juridique pour les entreprises, mais également une question d'équilibre institutionnel au sein de l'UE.

2.2.1. L'indispensable sécurité juridique

L'arrêt du 3 septembre 2024 rétablit la sécurité juridique pour les entreprises, que la Commission européenne avait mise à mal. Il est clair désormais que les opérations inférieures aux seuils nationaux de contrôle des concentrations ne pourront plus, à l'avenir, faire l'objet d'un renvoi par les Etats membres en vue de leur contrôle par la Commission européenne.

Cette clarification est bienvenue.

Il convient de rappeler à ce sujet qu'une opération de concentration ne constitue pas une pratique anticoncurrentielle du type d'une entente illicite ou d'un abus de position dominante. Certaines concentrations sont même pro-compétitives, en permettant à des entreprises

d'atteindre une taille critique ou d'acquérir des actifs indispensables au déploiement d'une stratégie compétitive. Il n'existe donc pas un principe d'illicéité, bien au contraire : seules certaines opérations de fusion-acquisition sont susceptibles de porter atteinte à l'intérêt général. L'existence de seuils dans les réglementations permet en principe de limiter les hypothèses de contrôlabilité de ces opérations.

Il en résulte que pour les opérations situées en dessous des seuils, les entreprises doivent pouvoir librement et sans délai mettre en œuvre la fusion ou l'acquisition dont il s'agit. Ce principe est d'ailleurs confirmé, a contrario, par l'existence d'une obligation de « standstill » applicable aux seules opérations notifiables ¹. Il est donc fondamental que les entreprises puissent aisément déterminer si leur projet d'opération doit faire l'objet d'un examen préalable et, si tel est le cas, par quelles autorités (européenne ou nationales) et selon quelles exigences procédurales, notamment en termes de délais.

La CJUE doit donc être approuvée pour avoir rappelé que l'existence de seuils en chiffre d'affaires « est un gage important de prévisibilité et de sécurité juridique pour les entreprises concernées ».

A cet égard, la Commission européenne avait fait preuve d'une légèreté certaine, en suggérant aux entreprises ayant des projets de concentration situés en dessous des seuils de procéder à une notification informelle de la concentration à chacune des ANC. Pareille recommandation, outre qu'elle faisait peu de cas des coûts et délais associés pour les entreprises, était incompatible avec l'objectif d'efficacité poursuivi par le Règlement concentrations, comme le relève à juste titre la CJUE.

2.2.2. Le respect de l'équilibre interinstitutionnel au sein de l'ordre juridique européen

Cette interprétation extensive était également critiquable puisqu'en élargissant ses compétences au moyen d'une simple réinterprétation du règlement concentrations, la Commission européenne s'est arrogé un pouvoir que le Législateur européen ne semblait pas lui avoir accordé.

Il revient en effet par principe au Conseil, le cas échéant au Parlement et au Conseil, d'adopter les règlements européens comme de les modifier. Le texte est ainsi soumis à un débat contradictoire non seulement en termes juridiques, mais aussi politiques. En l'occurrence, en application de dispositions spécifiques du TFUE, la compétence revient au Conseil seul. La Commission ne pouvait donc pas faire l'économie d'une révision du règlement concentrations par l'Institution compétente.

De surcroît, la CJUE a donc eu beau jeu de rappeler que le règlement concentrations lui-même prévoit une procédure simplifiée en vue de réviser les seuils qui définissent son champ d'application. En effet, l'article 1^{er} du règlement concentrations permet au Conseil, sur

¹ Règlement concentrations, art.7.1 obligation de suspension

proposition de la Commission, de réviser les seuils et les critères qui, en vertu de cet article, définissent le champ d'application de ce règlement.

Dès lors, si l'évolution du contexte économique devait impliquer un changement du champ d'application du Règlement concentrations concernant les critères de compétence, y compris pour permettre (et pourquoi pas ?) à la Commission d'appréhender davantage de concentrations ayant des effets potentiellement préjudiciables, il revenait au Conseil d'en décider à la majorité qualifiée des Etats membres. Certes, l'affaire eut impliqué que pareille majorité puisse être réunie. On ne peut manquer de s'interroger, à ce sujet, sur le point de savoir si la Commission a tenté de circonvenir le risque politique d'une mise en échec devant le Conseil.

Quoi qu'il en soit, les conséquences n'ont pas traîné. En témoigne le sort réservé à l'acquisition par Microsoft de la société Inflection, une entreprise technologique américaine spécialisée dans l'IA générative. En mars 2024, Microsoft a annoncé qu'elle avait recruté les deux fondateurs d'Inflection et proposé d'engager la plupart des salariés de l'entreprise. Elle avait également conclu des accords concernant la propriété intellectuelle d'Inflection. La Commission européenne a considéré que l'opération, d'une valeur de \$ 650 millions, portait sur tous les actifs nécessaires pour transférer à Microsoft la position d'Inflection sur les marchés des modèles de fondation d'IA générative et des dialogueurs basés sur l'IA.

L'opération n'atteignant pas les seuils de notification dans aucun Etat membre, la Commission a adressé une lettre aux Etats membres sur la base de l'article 22, les invitant à lui renvoyer l'opération. Sept Etats ont alors procédé au renvoi. Mais, suite à l'arrêt rendu par la CJUE dans l'affaire Illumina/Grail, ces sept Etats ont dans les jours suivants tous retiré leur demande de renvoi (Ronzano, 2024), entraînant l'arrêt de la procédure.

Au contraire, la *Competition & Market Authority* britannique a considéré que l'affaire Microsoft/Inflection était bien une acquisition entrant dans le champ d'application de ses règles nationales de contrôle, qui comportent cependant un critère additionnel exprimé non en chiffre d'affaires, mais en part de marché : les deux entreprises dépassaient en effet le seuil réglementaire britannique de 25 % de part de marché au Royaume-Uni pour l'offre de chatbots. L'opération a donc fait l'objet d'un contrôle, même si la CMA a finalement considéré que l'opération ne donnait pas lieu à une perspective réaliste de réduction sensible de la concurrence sur les marchés concernés ¹.

3. Comment appréhender les acquisitions d'entreprises technologiques naissantes ?

L'arrêt rendu par la CJUE dans l'affaire Illumina-Grail ne règle pas la question de fond : comment contrôler les acquisitions d'entreprises technologiques naissantes risquant de porter

¹ CMA clearance decision, 4 September 2024 « The CMA has cleared Microsoft's hiring of certain former employees of Inflection and its entry into associated arrangements with Inflection »

atteinte à la concurrence ? La question est à l'ordre du jour, la CJUE et la Commission ayant indiqué quelques pistes (3.1) qu'il conviendrait de compléter par une réforme à la hauteur des enjeux (3.2).

3.1. Analyse critique des pistes suggérées par la CJUE et de la réaction de la Commission européenne

La CJUE indique trois voies, dont aucune ne semble véritablement satisfaisante. Le contrôle de l'acquisition des entreprises technologiques appelle un ajustement des critères aux enjeux réels associés à ces opérations.

3.1.1. Les suggestions formulées par la CJUE

La CJUE, premièrement, a indiqué que les Etats membres pourraient abaisser leurs seuils. Cependant, le critère du produit des ventes, même abaissé, n'est pas adapté aux nouveaux modèles économiques de l'économie digitale, qui privilégient la gratuité pour une partie des utilisateurs, afin d'atteindre une taille critique et accroître ainsi leur valeur. WhatsApp, par exemple, sans chiffre d'affaires important, a pu développer rapidement une base de clientèle importante, lui donnant la possibilité d'exploiter les données des clients. Le critère du chiffre d'affaires ne permet donc pas de couvrir ces nouveaux modèles économiques.

Deuxièmement, la CJUE a fait référence à sa jurisprudence *Towercast* du 16 mars 2023¹ et rappelle qu'une Autorité de concurrence peut toujours examiner *ex post* une opération qui n'a franchi ni les seuils européens ni les seuils nationaux, sur le fondement de l'abus de position dominante. Force est de constater que ce scénario ne paraît absolument pas conforme au besoin de rapidité et de sécurité juridique nécessaire aux opérations de fusion-acquisition, pour le traitement desquelles une intervention en amont de la concentration demeure préférable.

Troisièmement, la CJUE envisage un « mécanisme de sauvegarde » permettant à la Commission de contrôler les opérations susceptibles de créer un risque en termes de concurrence. Mme Vestager, en écho à cette suggestion,² relève que « cela nécessiterait une certaine tolérance en termes de sécurité juridique, ce dont se plaignaient justement les entreprises et leurs conseillers à propos de l'interprétation que nous proposons de l'article 22. ».

3.1.2. Quels enjeux et quel équilibre dans la réglementation ?

L'intervention de l'arrêt *Illumina/Grail* a été l'occasion pour Mme Vestager de s'exprimer sur l'enjeu associé aux seuils de notification. Le point de départ de son analyse est le constat d'une

¹ CJUE, 2e ch., 16 mars 2023, aff. C-449/21, Dalloz actualité, 11 mai 2023, obs. M. Blayney ; D. 2023. 1508, note L. Bettoni ; *ibid.* 2024. 745, obs. N. Ferrier

² Discours de la vice-présidente exécutive M. Vestager lors de la 28e conférence annuelle sur la concurrence de l'International Bar Association, Florence, le 6 septembre 2024, disponible sur europa : SPEECH/24/4582

augmentation générale de la concentration sur l'ensemble des marchés, le renforcement des barrières à l'entrée et des marges bénéficiaires des plus grandes entreprises. Dans ce contexte, le pouvoir de marché acquis par les plus puissantes entreprises s'est avéré souvent bien ancré et durable, entraînant une réduction de la contestabilité des marchés.

Revenant sur les opérations contrôlées entre 2022 et 2024, en application de son interprétation de l'article 22, la Vice-Présidente exécutive de la Commission confirme que l'interprétation extensive aujourd'hui remise en cause lui aura permis d'examiner 100 opérations en dessous des seuils, dont 45 % dans la pharmacie ou la biotechnologie et 19 % dans les marchés numériques. Elle relève que 14 opérations réalisées dans l'industrie pharmaceutique portaient sur une valorisation supérieure à 4 Mds €, le faible CA des entreprises concernées maintenant pourtant ces opérations en dessous des seuils de notification. Dans le numérique ou la technologie, des entreprises géantes, dont les GAFAMs, ont ainsi pu acquérir des start-ups ou des jeunes entreprises technologiques.

Pour autant, la Commission a pu observer que la plupart de ces opérations ne posaient aucun problème de concurrence, puisque 97 % des transactions ont été autorisées sans condition. Cependant, Mme Vestager souligne que certaines opérations d'un montant inférieur à 1 Mrd € ont pu susciter davantage d'inquiétude que des transactions d'un montant plus élevé. Dès lors, un seuil en valeur de transaction, s'il permet d'approcher davantage la sensibilité d'une opération qui ne serait pas notifiable selon les critères en CA, ne saurait selon la Commission constituer un indicateur systématique d'un problème de concurrence.

Enfin, il convient de prendre en compte la perspective dans laquelle s'inscrit la démarche entrepreneuriale et d'innovation propre à la création de start-ups, soit à terme une valorisation puis un rachat par une entreprise disposant des synergies et des capacités financières nécessaires. Cette dynamique est globalement considérée comme pro-concurrentielle par les Autorités de concurrence et ne devrait pas être entravée par des réglementations trop intrusives ou coûteuses. C'est donc seulement une minorité de cas de fusions-acquisitions problématiques qui est susceptible de passer sous les radars. Pour celles-là, des seuils autres que fondés sur les seuls CA devraient être adoptés.

3.2. Quels seuils pour les concentrations impliquant des entreprises technologiques naissantes ?

Nous avons évoqué plus haut le cas du Royaume-Uni, où existe un seuil de 25 % d'un marché de produits. A l'instar du Royaume-Uni, l'Espagne et le Portugal disposent aussi d'un seuil en part de marché. Ces dispositifs peuvent occasionnellement s'appliquer à l'acquisition d'entreprises technologiques naissantes. Ils comportent cependant un inconvénient bien connu : ils obligent les entreprises, indépendamment de l'importance de l'opération comme du CA des Parties, à procéder d'emblée à l'analyse des marchés pertinents pour déterminer si l'opération est notifiable, avec des risques d'erreur et un coût élevé.

Aux Etats-Unis, un des critères appliqués est celui de la valeur de la cible (*Size-of-Transaction Test*). En application du *Hart Scott Rodino Act* de 1976, une notification est requise si la valeur de la transaction dépasse certains seuils, régulièrement réajustés. La valeur de la transaction est éventuellement combinée à un seuil en valeur des actifs ou du CA des Parties à l'opération. Cette approche mixte est particulièrement complexe à interpréter (McCarthy, 2024) et semble autoriser l'Administration américaine à appeler de nombreuses transactions, sans que les entreprises puissent l'anticiper avec certitude, créant une insécurité juridique regrettable.

3.2.1. Deux Etats européens pionniers : les seuils alternatifs allemand et autrichien

L'Allemagne et l'Autriche ont été, en 2017, les premiers Etats de l'UE à introduire un seuil alternatif, dans le but de préserver le potentiel d'innovation et de concurrence en matière d'innovation des entreprises technologiques naissantes. Dans ces deux Etats, lorsque les seuils en CA ne sont pas franchis, un seuil alternatif a été créé. Ce seuil est exprimé en valeur de la contrepartie obtenue par le cédant, à un niveau fixé à 400 millions € en Allemagne et à 200 millions € en Autriche. Les deux Etats ont associé ce seuil en valeur à la condition qu'une activité nationale suffisante de la cible soit matérialisée. De fait, en l'absence d'une activité suffisante pour franchir les seuils classiques dans un Etat, le seul critère de la valeur de la transaction ne permettrait pas à lui seul de créer un lien suffisant avec cet Etat pour justifier la compétence de son ANC.

Un seuil en valeur de la contrepartie obtenue par le cédant : les Lignes Directrices (LD)¹ publiées en commun par les autorités allemande et autrichienne précisent la notion de valeur de la contrepartie. Celle-ci ne correspond pas à la valeur de l'entreprise cible, telle qu'elle résulterait d'une évaluation effectuée en appliquant une ou l'autre des méthodes classiques d'évaluation. Il s'agit au contraire de retenir la valeur de la contrepartie reçue par le cédant, dans le contexte particulier de l'opération en cause. Cette méthode inclut donc dans la valeur de la contrepartie les éléments qui ont pu contribuer à en élever le montant du point de vue de l'acquéreur. Ce dernier a ainsi pu, en raison de ses domaines d'activité, attacher une valeur particulière à certains actifs, par exemple incorporels, ou obtenir une renonciation à la concurrence de la part des dirigeants ou fondateurs de la cible, ou conditionner des paiements ultérieurs à la réalisation de certaines performances vérifiées selon des échéances déterminées, ou encore accepter de reprendre des dettes. L'ensemble de ces éléments (y compris les paiements futurs conditionnels) devra être pris en compte, via des méthodes d'actualisation, pour déterminer si les nouveaux seuils en valeur sont ou non franchis à la date de réalisation de l'opération.

La nécessité de prendre en compte « l'activité nationale » : quand le critère alternatif de la valeur de l'opération est pris en compte en Allemagne ou en Autriche, la mise en œuvre du contrôle des opérations fusion-acquisition concernées est subordonnée à l'existence d'une

¹ Guide des seuils de valeur des transactions pour l'obligation d'inscription des projets de fusion (article 35 alinéa 1a GWB et article 9 alinéa 4 Kart G) Janvier 2022

activité suffisante de l'entreprise cible sur le territoire de l'Etat. À ce stade, le législateur bute de nouveau sur le problème décrit plus haut : l'impossibilité matérielle, le plus souvent, de mesurer cette activité par le prisme du CA national. Dès lors, d'autres indicateurs doivent être retenus et des seuils fixés.

Dans le secteur numérique, la seule localisation du site sur un territoire n'est considérée comme pertinente que si le site présente un lien avec le marché national. Les LD renvoient au nombre d'utilisateurs (« Monthly Active Users », « Daily Active User ») ou à la fréquence d'accès à un site web (« unique visitor »). Le lien est établi quand le client réside sur le territoire national. Ce point sera clairement confirmé si les services s'y trouvent fournis ou les marchandises livrées. Mais là encore, il est nécessaire de dépasser ce qui ressemble à nouveau à une sorte de critère secondaire de localisation du CA. Dès lors que l'activité des entreprises concernées comporte la fourniture de services gratuits, au sens où ceux-ci ne sont pas directement rémunérés par des paiements des utilisateurs, mais par la transmission de données par ces derniers ou la publicité, les LD indiquent qu'il y aura une activité nationale lorsque des utilisateurs locaux ont accès aux offres de l'entreprise à titre « gratuit ».

Dans le contexte des entreprises technologiques, il se peut même que l'activité pertinente consiste exclusivement en une activité de recherche-développement qui se déroule sur le territoire national. Dans ce cas, les LD donnent comme indicateurs pertinents : existence d'un personnel local chargé de la recherche-développement ; existence de laboratoires de recherche ; domicile des inventeurs dans une demande de brevet permettront de rattacher géographiquement cette activité.

3.2.2. Proposition de seuils pour le contrôle de l'acquisition d'entreprises technologiques naissantes

La détermination des seuils de compétence ne vise pas à atteindre une garantie absolue de leur efficience, mais seulement à la fixation d'un compromis permettant de l'approcher. Elle doit en revanche permettre aux entreprises de savoir à quelle Autorité (nationales ou européenne) l'opération devra être, le cas échéant, notifiée.

Rappel des attendus fixés par la CJUE : il convient de garder en mémoire deux rappels effectués par la CJUE dans l'arrêt Illumina/GRAIL.

Premièrement, évoquant le renvoi prévu à l'article 22 du règlement européen concentrations, la Cour déclare : « Il n'a, en revanche, pas été établi que ce mécanisme était destiné à remédier aux lacunes dans le système de contrôle inhérentes à un régime fondé principalement sur des seuils de chiffres d'affaires, qui est, par définition, insusceptible de couvrir toutes les opérations de concentration potentiellement problématiques. »¹.

De fait, le but est de garantir un degré de probabilité suffisant que le seuil sera efficient, au sens où il contribuera à satisfaire le double objectif poursuivi par le règlement :

¹ Arrêt Illumina, précité, § 200

- Permettre le contrôle par les autorités compétentes de la plupart des opérations susceptibles de soulever des problèmes de concurrence. En aucun cas ce seuil, quel qu'il soit ne saurait constituer à cet égard une garantie absolue ;
- Être fixé en sorte, aussi, à ne pas soumettre au contrôle des opérations dont il est probable qu'elles ne posent en règle générale pas de problème de concurrence.

Deuxièmement, la CJUE a jugé que : « dans l'économie des régimes de contrôle préalable de concentrations d'entreprises successivement envisagés au niveau de l'Union, les seuils fixés pour définir si une opération doit ou non être notifiée sont d'une importance cardinale. Les entreprises potentiellement soumises à des obligations de notification et de suspension doivent en effet pouvoir aisément déterminer si leur projet d'opération doit faire l'objet d'un examen préalable et, dans l'affirmative, par quelle autorité et à quelle date une décision de cette autorité relative à cette opération peut être attendue. »¹

On en déduit l'importance de définir des seuils suffisamment opérationnels, au sens où il doit être suffisamment aisé pour les entreprises concernées de vérifier que l'opération envisagée les franchit ou non.

Proposition de seuils multicritères : au regard de ce double objectif, il apparaît que les opérations d'acquisition d'entreprises technologiques naissantes les plus sinon les seules susceptibles de poser un problème de concurrence, sont celles qui sont le fait d'acquéreurs capables de valoriser très fortement leur cible, aux fins d'étendre leur domination déjà importante dans un secteur donné, au risque d'y limiter l'innovation.

Le seuil devrait donc procéder d'une combinatoire multicritère, prenant en considération des caractéristiques propres à l'acquéreur, à la cible, à la valeur de la transaction et aux marchés concernés.

S'agissant de l'acquéreur, un seuil (élevé) en chiffre d'affaires mondial semble la solution la plus simple. Il limitera le contrôle aux acquisitions effectuées par des entreprises puissantes, disposant des instruments d'analyse et des conseils pertinents pour assumer les opérations de notification.

Pour la cible, par définition une entreprise innovante, plusieurs critères pourraient être retenus.

Quel que soit le secteur d'activité, la mesure des montants d'investissements effectués en recherche-développement au cours des dernières années pourrait être intégrée dans les seuils : ils révèlent un potentiel d'innovation technologique, ce qui est particulièrement pertinent.

Ensuite, les éléments pris en compte par les réglementations allemande et autrichienne, selon les secteurs d'activité, semblent intéressants :

- Existence de laboratoires, degré d'avancement de la recherche / développement de certains produits (industrie pharmaceutique) ;

¹ Ibid, § 208

- Seuil en nombre d'utilisateurs mensuels et quotidiens (activités numériques).

Par ailleurs, l'existence d'un Business Plan de la cible projetant un CA envisagé pour les années suivant la date de la transaction pourrait également constituer un élément pertinent à communiquer aux Autorités de concurrence par l'acquéreur. Par définition, des start-ups ou des entreprises technologiques disposent de tels documents, puisqu'elles s'inscrivent dans une perspective de rachat. Cette règle n'ajouterait donc pas une charge excessive dans le processus de notification.

Un seuil en valeur de la transaction est aussi, dans ce contexte particulier, un élément d'information qu'on ne peut écarter au seul motif que certaines opérations potentiellement dangereuses passeraient sous le radar. Ce seuil, combiné avec d'autres, permet en effet de saisir des acquisitions à un prix élevé d'entreprises ayant peu ou pas de chiffre d'affaires, par des acquéreurs ayant des moyens financiers importants et des capacités d'analyse du potentiel de ces jeunes pousses. Il constitue donc un révélateur utile dans certains cas.

Reste le seuil en parts de marché, qui pourrait constituer, comme dans certains Etats aujourd'hui, un critère alternatif au critère en valeur de la transaction. Cependant, un seuil à 25 ou 30 %, tel qu'existant au Royaume-Uni ou en Espagne, semble excessivement faible, a fortiori en l'absence de franchissement d'autres seuils. Si en particulier le critère en valeur de la transaction n'est pas franchi, il semblerait plus raisonnable de fixer ce seuil autour de 50 %, puisque tel semble être le seuil permettant de cerner l'existence d'une position dominante avec suffisamment de probabilité sur un marché, selon la jurisprudence de la CJUE.

Cette proposition s'inscrit dans une démarche consistant à favoriser l'examen de ces opérations non au niveau des Etats membres, mais directement au niveau de l'Union européenne, soit par la Commission européenne elle-même (Guichet unique). L'idée serait de créer une notion de « dimension communautaire » spécifique, garantissant l'existence d'un guichet unique européen pour les acquisitions d'entreprises technologiques naissantes les plus significatives.

Cette dimension européenne serait présente en cas de franchissement cumulé des seuils en CA de l'acquéreur, du montant de la transaction, des investissements réalisés en recherche développement par la cible au cours des dernières années. On ajoutera la condition d'éléments de rattachement géographiques localisés dans au moins 3 Etats membres de l'EEE. Le faux pas de la Commission européenne, tel que sanctionné par la CJUE, ne doit pas en effet faire perdre de vue la réussite remarquable que constitue l'adoption et la mise en œuvre depuis 1990 d'une procédure européenne de guichet unique valable pour 30 Etats, soit un phénomène unique au monde.

Le traitement de tels projets de concentration au niveau européen semble justifié par les caractéristiques des opérations dont il s'agit : des acquisitions qui sont le fait d'entreprises de taille mondiale, visant des cibles dans des secteurs d'activité technologique caractérisés par un processus de recherche et d'innovation coûteux, susceptibles d'avoir très rapidement des répercussions sur des marchés plus étendus que le marché d'un seul Etat. À cet égard, la crainte d'une multiplication des réglementations nationales suite à l'arrêt Illumina / Commission doit

donner à réfléchir, tant aux Autorités politiques de l'Union qu'aux entreprises susceptibles d'être à brève échéance soumises à des multinationales dans l'UE.

Le cas échéant, un mécanisme de renvoi descendant vers une ANC pourrait être prévu, comme c'est le cas dans le règlement concentrations pour les opérations classiques, lorsque les caractéristiques particulières d'un marché national justifieraient son appréciation par une ANC. Néanmoins, la compétence de principe devrait être située le plus souvent possible au niveau de la Commission européenne.

Dans une perspective plus large, au vu du type d'opérations concernées, une discussion avec les Autorités de concurrence extra-européennes serait utile, afin d'harmoniser le type de seuils et d'obligations de notification associés à ce genre d'acquisitions ailleurs dans le monde. Il y va de l'intérêt des entreprises innovantes dans le monde entier et par voie de conséquence, du progrès économique associé pour les bénéficiaires de leurs produits ou services.

Conclusion

Du fait de seuils de notification exprimés en chiffre d'affaires, l'acquisition d'entreprises technologiques naissantes, y compris à des niveaux de valorisation très élevés, échappe largement au contrôle des concentrations exercé par les autorités de concurrence. Il en résulte un risque que des innovations technologiques soient capturées sans contrôle par des entreprises en position dominante. Pour être en mesure d'appréhender ces opérations, la Commission européenne avait cru pouvoir réinterpréter une disposition du règlement européen concentrations (article 22). Sur cette base, à partir de 2021, elle a accepté d'examiner, sur renvoi des Etats, des acquisitions ne franchissant ni les seuils communautaires ni les seuils nationaux de notification. La CJUE a mis un terme à cette pratique, qui mettait en péril la sécurité juridique de ces acquisitions. L'arrêt de la CJUE est justifié en droit, mais laisse sans réponse la question de fond : dans l'économie de l'innovation, assurer le contrôle des acquisitions d'entreprises technologiques naissantes, particulièrement lorsque celles-ci sont susceptibles de renforcer la domination de puissantes entreprises, est une nécessité. Des seuils pertinents doivent être adoptés, qui prennent en compte les particularités des activités concernées et filtrent les acquisitions sensibles. Une combinaison de critères associant CA de l'acquéreur, valeur de la transaction, montant des investissements en R&D, indices de rattachement à trois Etats au moins de l'EEE permettrait de caractériser une « dimension communautaire » justifiant le contrôle de l'opération par la Commission européenne.

Bibliographie:

- BURNSIDE, A. & KIDANE, A. (2024), « Double Dutch: Illumina/GRAIL, Article 22 and the General Court », *Competition Law and Policy Debate*, Vol. 8, Issue 3 p. 140-153.
- GIOVANNINI V. (2024), « Épilogue dans l'affaire *Illumina/Grail* : requiem pour l'article 22 ? », *Daloz Actualités/Affaires Concurrence-Distribution*, 18 sept. 2024.

HOLLMAN M. & POMMIES C. & PUTZ N. (2023) , « The EC's new Merger Referral Policy and the Transatlantic Reverberation of Illumina/Grail on the FTC's Administrative Process », *Antitrust*, vol. 38, n° 1, p. 67-72.

KOIVUSALO J. & ROSENBLAD A. (2022), « Illumina v Commission - Confirmation of the European Commission's Renewed Approach to Referrals under Article 22 EUMR », *Eur. Competition & Reg. L. Rev.* vol. 6 p. 284-289.

Mc CARTHY A. (2024), « Sub-threshold Transactions under EU Merger Control – an Analysis of the Relevant EU Guidance and a Comparison With Certain Other ‘Call-in’ Systems », *World Competition*, vol. 47, Issue 2 p. 213-234.

RONZANO A. (2024), « Big Tech : La Commission européenne prend acte du retrait des demandes de renvoi de sept États membres visant à examiner, à la suite de l'arrêt Illumina/Grail, l'acquisition de certains actifs d'une startup d'IA par une grande entreprise technologique en vertu de l'article 22 du règlement sur les concentrations (Microsoft / Inflection) », *Concurrences* N° 3-2024 Art. N° 120689, www.concurrences.com.

RONZANO A. (2024) « Affaire Illumina/Grail- La Cour invalide la doctrine d'emploi de l'article 22 », *L'Actu-Concurrence Hebdo* n° 33, <http://eepurl.com/i0MDlQ>.

ŠMEJCAL, V. (2023), « A New Era in Assessing Mergers and Takeovers? On the Illumina-Grail Case» *Charles University in Prague Faculty of Law Research Paper* No. 1/4 p. 1-21.

VAN ROMPUY B. (2021), EU Merger Control from the Front to the Back Door », *Eur. Competition & Reg. L. Rev.* n°4 p. 341-343.

Valérie BILLAudeau

Enseignante chercheuse à UMR 6590 Espaces et Sociétés (ESO, CNRS), Université d'Angers

Emmanuel BIOTEAU

Professeur d'Université, UMR 6590 Espaces et Sociétés (ESO, CNRS), Université d'Angers

Christina CONSTANTINIDIS

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Mélina DORVAL,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Olivier GERMAIN,

Chercheur à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Salimata KONATE,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Maude LÉONARD,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Valérie MICHAUD,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Sonia TELLO-ROZAS,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Interprétations et analyses chorales autour du film Scoper : récit et défis d'une transformation en SCOP

Résumé : Le film « Scoper » documente la transformation d'une librairie papeterie en société coopérative et participative, la SCOP SavoirsPlus. Sa projection au Québec nous a donné envie de partager nos interprétations et analyses dans un texte choral. Après une mise en contexte par sa réalisatrice, trois contributions complémentaires abordent différents enjeux soulevés par le film. La première explore les tensions paradoxales du modèle de la SCOP, notamment l'insatisfaction de certain·es consommateur·trices, l'idéalisation du statut coopératif et les défis d'une transformation identitaire des salarié·es en associé·es. La deuxième adopte une perspective centrée sur le reprenariat collectif, mettant en lumière les tensions qui naissent d'une désentrepreneuralisation inachevée et d'un processus de coopération émergent.

L'approche territoriale de la troisième contribution comment la transformation et la fusion de plusieurs entités redéfinissent les liens des salarié·es à leur territoire, soulevant la question de la construction d'un récit commun. La conclusion offre une réflexion intégrative autour du rôle de la communication dans la construction de l'esprit et du fonctionnement coopératif.

Mots clés : coopérative ; transformation ; documentaire ; entrepreneuriat ; identité.

Choral interpretation and analysis of the film Scoper: Story and challenges of a transformation into a SCOP

Abstract: The film "Scoper" documents the transformation of a stationery store into a co-operative and participatory organization, SCOP SavoirsPlus. Its screening in Quebec inspired us to share our interpretations and analyses in a choral text. After a contextualization by its director, three complementary contributions address various issues raised by the film. The first explores the paradoxical tensions of the SCOP model, notably the dissatisfaction of certain consumers, idealization of the co-operative status, and complex identity shift required from employees to become co-owners. The second adopts a perspective focused on collective entrepreneurship, highlighting the tensions that arise from an incomplete de-entrepreneurialization and an emerging process of cooperation. The territorial approach of the third contribution explores how the transformation and merger of several entities redefine ties to a territory, raising the question of constructing a common narrative. The conclusion offers an integrative reflection on the role of communication in building co-operative spirit and functioning.

Keywords : co-operative; transformation; documentary movie; business transfer; identity.

Introduction

En France, les coopératives sont étudiées depuis longtemps (Desroche, 1976) par les chercheur·euses de l'économie sociale et solidaire. Dans une société traversée par de multiples crises, les coopératives répondent aux enjeux sociétaux (économiques, environnementaux et sociaux) tout en étant robustes (Carrère et al., 2011) du fait de leur fonctionnement démocratique (Le Guernic, 2021), de leur redistribution des richesses et leur ancrage territorial (Pierre et Bioteau, 2017). Des initiatives comme le supermarché participatif Park Slope Food Coop (PSFC) à New York ou la Louve à Paris sont de plus en plus valorisées (Gauthier et al., 2019) et donnent envie de comprendre les clés de leur réussite et aussi leurs difficultés. En effet,

malgré les turbulences de la crise sanitaire de 2020, le mouvement coopératif français comptait, en 2022, une hausse de 4% de sociétés ainsi que 4% de nouveaux emplois ¹.

Parmi les coopératives, le statut de la société coopérative et participative-SCOP favorise particulièrement le rôle des salarié·e·s et répond aux attentes de formes alternatives d'entrepreneuriat ². Dans le cadre du documentaire *Scoper*, une librairie papeterie se transformant en SCOP a été suivie ³. Ce projet avait un triple objectif dans nos recherches sur l'économie sociale et solidaire : l'observation du processus de transformation dans une démarche anthropologique pour examiner comment les salarié·es allaient se saisir d'une opportunité (celle de devenir sociétaires et donc du pouvoir de décider) alors qu'ils·elles ⁴ représentent 15% des nouvelles coopératives ; cette observation vient rompre avec les stéréotypes issus des médias lors de tentative de reprise d'entreprises en faillite par les salarié·es ; l'expérimentation de l'enquête filmée puis du documentaire rend compte de la complexité et du sensible (Haicault 2010, p. 19 ; Balteau, 2021).

Pendant trois années, il s'est agi de plonger dans le quotidien d'une entreprise de 200 salarié·es pour relever leurs enthousiasmes et motivations, leurs énergies et épuisements, leurs doutes et leurs engagements. À partir de l'observation de vingt comités de pilotage, des conseils d'administration et assemblées générales ainsi que 53 entretiens semi-directifs avec les salarié·s (dont 10 à plusieurs reprises), le défi de synthétiser cette aventure en 52 minutes dans un documentaire a été relevé. Une première partie explique l'origine de la Société Angevine d'Édition et de Librairie-Sadel créée en 1955 avec la volonté des mouvements laïques-et-Loire et permettre aux instituteur·rices des écoles publiques de pouvoir avoir accès aux fournitures scolaires pour leurs élèves. Une seconde partie expose la transformation de la Sadel, existante depuis l'origine sous forme de coopérative de consommateurs, en SCOP. Les salarié·e·s d'abord dubitatif·ve·s, n'ayant jamais imaginé pouvoir devenir sociétaires un jour, saisissent l'opportunité qui leur est offerte. Une troisième partie pose les problématiques inhérentes à une fusion dans le cas de la nouvelle SCOP Sadel et la SCOP Lira dont l'activité était proche et implantée dans le centre de la France. Les dirigeants sortants se sont appuyés sur des arguments économiques et de compétitivité pour faire aboutir leurs projets. Ils ont fait le lien entre les structures concernées et déployé de la pédagogie que nous avons mobilisé à notre tour dans le documentaire sous forme d'animations pour faciliter la compréhension du fonctionnement méconnu de la SCOP notamment.

Ce film de recherche avait pour but de montrer la complexité d'une transformation en société coopérative et participative en favorisant l'expression des salarié·es et d'offrir une autre forme de valorisation de nos travaux de recherche. Initié par Jean Rouch, le film de recherche en sciences humaines a pour caractéristique une anthropologie partagée qui, selon ses propres termes, serait « *une nouvelle méthode de recherche qui consiste à "partager" avec les gens qui, autrefois, n'étaient que les objets de la recherche. Nous, nous en faisons les sujets* »⁵. Dans l'aventure de la Sadel, les salarié·es sont les acteur·rices, les « *scopers* ». Le documentaire, tout

¹ <https://rapport-activite.les-scop.coop/.2022/#page=6> - Concernant les emplois, 1/3 sont issus de la création de nouvelles coopératives et 2/3 provenant du développement de coopératives existantes

² <https://www.les-scop-ouest.coop/les-scop>

³ Ce documentaire a été effectué par Madame Valérie Billaudeau

⁴ <https://rapport-activite.les-scop.coop/.2022/#page=10>

⁵ Propos tenus lors d'un débat à l'UNESCO, rapportés dans *CinémAction*, n° 12, automne 1980, /1 p. 57.

comme la fiction, constituent des matériaux de recherche qui, s'ils sont le produit d'une intention de leurs auteurs·trices, se prêtent à l'interprétation par des voix de chercheur·euses qui résonnent différemment selon leur habitus de recherche et leurs préoccupations (voir par exemple : Vidaillet et al. 2016 ; Gauthier et al., 2019). Le documentaire de recherche constitue lui-même un point de vue subjectif sur le phénomène étudié : il mêle connaissances, interprétation et choix dans le regard. Notre point de départ n'est donc pas constitué d'observations mais d'interprétations. Loin des démarches qualitatives traditionnelles, il s'agit alors bien plus de permettre l'expression d'une polyphonie et de faire foisonner les pistes d'interprétation sans viser l'objectivation des points de vue.

Scoper a été diffusé dans des salles de cinéma, lors d'ateliers dans des associations, dans des tiers-lieux, lors d'assemblées générales, de séminaires de recherche, dans des colloques, auprès de syndicats, des étudiant·e·s. Ce documentaire de recherche incite aux échanges et aux discussions : il a été accompagné dans soixante contextes différents depuis le printemps 2020 en France et à l'international pour débattre et enrichir les visions sur le fonctionnement coopératif. Dans la foulée d'une projection du documentaire Scoper à l'Université du Québec à Montréal en mai 2022, des collègues québécois·es ont ainsi produit une mosaïque de réflexions que leur inspiraient la découverte du film et les échanges qui ont suivi à travers deux textes. Pour chaque texte, les autrices et auteurs ont visionné individuellement le documentaire en notant leurs réflexions personnelles, et ont dans un cas organisé un visionnement collectif. Les deux groupes ont ensuite discuté des thématiques centrales (d'un point de vue de chercheuses en économie sociale et solidaire et d'expert·es en entrepreneuriat et entreprise familiale d'autre part) afin d'établir une grille de lecture du documentaire. Un dernier visionnage a permis de porter une attention particulière à ces thématiques et de saisir des extraits illustratifs.

Ainsi, la première partie de ce travail saisit les problématiques soulevées en creux dans le documentaire ¹ : l'insatisfaction des consommateur·trices laissé·es pour compte au bénéfice des personnes salariées associées, l'idéalisation du statut Scop et ses revers ainsi que le changement de posture de la part des salarié·es nécessitant du temps et de l'accompagnement. En faisant référence à des verbatims percutants, cette réflexion pose aussi la question de l'avenir à la fois ancré et libéré de son passé (1).

La deuxième partie propose une lecture du documentaire par le prisme des enjeux d'un entrepreneuriat collectif (2) ². L'expérience des salarié·es de Scoper est analysée à partir des quatre phases théoriques d'un processus de transmission-reprise (la préparation, la négociation, la cohabitation et la reprise) tout en mettant en avant une transformation contrastée et complexe des salarié·es à l'aune de ce qu'ils·elles vivent dans le quotidien de la reprise.

Enfin, la troisième partie traite du prisme du géographe ³ afin de proposer une lecture territoriale du documentaire. Il constate que les salarié·es, ancrés·es sur un territoire et attachés·es à leur lieu doivent composer avec des différences lors du projet de transformation en SCOP et de fusion d'entités sur plusieurs territoires. Les questions des liens établis et redéfinis ainsi que des

¹ Mesdames Salimata Konate, Maude Léonard, Valérie Michaud et Sonia Tello Rozas

² Mesdames Christina Constantinidis, Mélina Dorval et Monsieur Olivier Germain

³ Monsieur Emmanuel Bioteau

représentations interrogent le projet d'un récit commun contribuant à la fabrique d'un nouveau territoire en dépit d'expériences situées à l'échelle locale (3).

Ainsi ces trois retours réflexifs, appuyés de nombreux verbatims, présentent une analyse avec des angles de vue complémentaires mettant en valeur les spécificités et la complexité de l'expérience de transformation et de fusion explorée dans SCOPER.

1. « Tout va changer » ? Un point d'arrivée, plusieurs trajectoires de transformations

Nous sommes quatre chercheuses basées au Québec, passionnées par les organisations de l'économie sociale et solidaire. Le visionnement de Scoper a éveillé en nous différentes réflexions autour de l'idée des trajectoires de transformations et des différents cas de figure de création d'une coopérative de travail. L'expérience de création de coopératives de travail partant d'organisations préexistantes, par exemple les cas de reprises ou de transmissions collectives, demeure peu documentée (Charmettant, 2022 ; Thévenard-Puthod et al., 2024). Un pas plus loin, Scoper illustre un processus original, stratégique et complexe, mettant en scène la transformation d'une coopérative de consommateur·trices (la Sadel) en une société coopérative de production (SCOP) qui va ensuite fusionner avec deux autres SCOP pour finalement donner naissance à SavoirsPlus, une SCOP d'envergure nationale.

Transformer, c'est, étymologiquement parlant, donner une forme nouvelle. Des collègues croient que « *Tout va changer* », nous dit Annick Chirarini (responsable dépôt logistique, Lorient). Est-ce vraiment le cas? En intégrant les voix de protagonistes du documentaire, nous soumettons quelques réflexions collectives sur les transformations que leur trajectoire originale opère (ou non) au regard des dimensions suivantes : la structure de gouvernance et les rapports entre acteur·trice·s (1.1.), et l'activité de travail et l'identité des salarié·es-associé·es (1.2.).

1.1. Gouvernance et rapports entre acteur·trices

En 1955, la Sadel a été « *créée dans la douleur, en réponse à l'intransigeance de l'Église et de la bourgeoisie locale* » (Étienne Brémond, ancien président de la Sadel) pour renforcer et promouvoir l'école publique dans les milieux ruraux. Passant de deux salarié·es à ses débuts à 20 en 1980 et près de 150 salarié·es associé·es en 2020, l'organisation coopérative vit aussi des transformations profondes dans ses instances de gouvernance. La nécessité de compter sur une structure de gouvernance efficace augmente avec la taille de l'organisation, d'autant plus si les associé·es désirent préserver leur vie démocratique. La Sadel fait face en ce sens à plusieurs moments critiques, surtout dans la phase de transformation de la forme coopérative et lors du changement d'échelle pour devenir SavoirsPlus. Au sein des instances de gouvernance, les consommateur·trices (client·es) sociétaires cèdent leur place aux salarié·es associé·es qui doivent apprendre à gérer leur entreprise, mais aussi à participer aux instances de prise des décisions en tant qu'administrateur·trices. La transition vers une gouvernance où les salarié·es prennent leur place au sein des instances décisionnelles suscite une tension, principalement au regard de la présence des membres fondateurs (mouvement d'éducation populaire, milieu

syndical et parents d'élèves) qui, ayant un passé militant, cherchent à préserver des sièges dans la nouvelle structure.

La littérature met souvent en lumière des créations ex nihilo, où des individus, animés de valeurs fortes et d'un besoin commun, se rassemblent afin de fonder une coopérative de travail, dont ils·elles sont copropriétaires et qu'ils·elles gèrent et gouvernent démocratiquement. Dans la littérature sur les coopératives, on fait souvent référence à la notion, centrale, de lien d'usage (Vienney, 1980), lequel dépend de la relation qu'entretiennent les membres avec la coopérative, et donc du besoin auquel la coopérative répond (par exemple, consommation, travail). Comme l'exprime Daniel Côté (2003, p. 49), « *initialement un membre devient propriétaire d'une entreprise (coopérative) pour satisfaire un besoin d'usage lié à sa propre activité économique.* »

Ce qui surprend d'abord dans le cas de SavoirsPlus est que l'impulsion de transformation des statuts de l'entreprise est menée par ses dirigeants et non par le souhait des salarié·es d'améliorer leurs conditions de travail. Si, selon l'ancien président de la Sadel (Étienne Brémont), la transformation de la Sadel en SCOP vise à assurer la survie de l'entreprise en « *multipli[ant] les propriétaires de la coopérative afin d'éviter d'être la proie des prédateurs* », elle est une occasion pour son directeur général, Patrice Moysan, d'assurer sa relève. Ce sont ces deux derniers dirigeants qui en deviennent les plus fervents ambassadeurs auprès des salarié·es, qu'ils doivent informer et convaincre du bien-fondé jusqu'à ce que la transformation soit opérée. Depuis, les salarié·es associé·es participent activement aux instances de gouvernance, rédigent les statuts, déterminent les principes de leur entreprise, engagent eux-mêmes leur nouvelle direction générale et décident collectivement, par l'entremise de l'assemblée générale, d'entamer le processus de fusion.

La transformation du lien d'usage vers les salarié·es semble d'ailleurs se faire au détriment des membres consommateur·trices qui, depuis de nombreuses années, avaient pourtant délaissé leur participation à la vie démocratique et associative de l'entreprise. Qui plus est, « *les clients, ils ne savent pas forcément qu'on est passés en SCOP* » (Armandine Amatjalal, référente approvisionnements, Brissac), ce qui n'est pas sans susciter de la frustration lorsque ces ancien·nes membres apprennent qu'ils·elles ne bénéficient plus des rabais avantageux sur les articles. En témoigne Pierre Brunellière (client Angers): « *Pourquoi ils ont arrêté leurs remises de 20% tout d'un coup? Je ne comprends pas. S'ils le faisaient, c'est qu'ils pouvaient se le permettre. [...] Les affaires marchaient si bien. Ils ont pris cette décision. Ça, ou ils ont augmenté tous les salaires?* ». Il reste que la déception des consommateur·trices n'a pas suffi à freiner le processus d'appropriation du pouvoir par les salarié·es.

1.2. Activité de travail et identité

Malgré les interrogations initiales, la possibilité de devenir associé·es motive plusieurs salarié·es à divers égards, notamment la préservation et l'enrichissement du travail. « *C'est le rêve de tout le monde* », nous dit Georges Maximos (directeur des magasins, Angers). Benjamin le Gallou (référent applicatif, Brissac) synthétise lui aussi l'idéalisation, le « *fantasme* » de l'expérience SCOP pour les salarié·es : « *Mon poste va se transformer, ma vie ne va plus être la même, je ne vais pas travailler de la même façon* » ... pour constater que, finalement, « *tu*

retournes au boulot, comme la semaine d'avant, et tu renchaînes sur les mêmes choses, les mêmes difficultés, les mêmes problèmes. »

Plutôt, en termes de transformation, Scoper nous permet de capter les effets de la charge de travail supplémentaire et complexe nécessaire pour faire du projet SCOP une réalité. L'épuisement est ouvertement exprimé. Comme s'il ne s'agissait pas déjà d'un changement majeur dans l'organisation, la transformation de la Sadel en SCOP ne vient pas seule : en cascade, elle s'accompagne d'une fusion avec deux autres organisations, mais aussi d'une restructuration des activités (spécialisation des sites) et de modification des systèmes d'exploitation. On sent bien que le travail est chamboulé pour plusieurs. Annick Chirarini (responsable dépôt logistique, Lorient) l'exprime ainsi : « *Mon équipe, ils sont plus dans ce milieu-là, de dire 'Ohlala, demain, comment on va travailler? [...] Ça leur fait peur, c'est tout nouveau. »*

Dans la foulée, il est impossible d'isoler la transformation de l'activité de travail associée au passage en SCOP. Or, si ces turbulences ne s'avèrent pas être imputables entièrement à la transformation en SCOP, nous nous permettons de postuler que leur statut d'associé·es peut permettre aux salarié·es de les vivre plus sereinement. Certes, ces deux rôles et leurs espaces ne devraient être confondus et le film nous permet de voir que l'expérience salariée n'est pas fondamentalement transformée par la participation associée. Sachant qu'il·elle a une voix démocratique dans d'autres instances, le·la salarié·e-associé·e dispose d'un certain contrôle, lequel, comme strict·e salarié·e, lui aurait autrement échappé. Qui plus est, le·la salarié·e-associé·e participe formellement aux délibérations collectives sur l'avenir de l'entreprise, et donc aux décisions à l'origine des transformations vécues.

Cette transformation organisationnelle s'accompagne donc d'un changement de posture de la part des salarié·es, qui doivent s'approprier assez rapidement le rôle d'associé·e vu la cadence à laquelle se produisent les transformations (la fusion avec les deux organismes et la restructuration des activités qui s'ensuivent). Comme le soulignent Ha Hoang et Javier Gimeno (2010), la transition vers le nouveau rôle de créateur·trice d'entreprise implique de prendre en compte deux défis majeurs. Le premier est la nouveauté du rôle (participer aux décisions stratégiques, développer des compétences fines dans des champs de compétences connexes de l'entreprise). Rappelons que ces nouvelles responsabilités sont accueillies avec beaucoup de doute, d'incertitude voire du stress pour certain·es puisqu'il faut développer des compétences autres que celles liées à leurs fonctions actuelles, mais avec enthousiasme pour d'autres qui voient leur rêve se réaliser en ayant la possibilité de décider pour leur futur. En d'autres termes, leurs voix comptent. Le second défi fait référence aux éventuels conflits de rôles, dus au fait que le rôle de salarié·e exige des ressources qui entrent en conflit avec le statut d'associé·e, sans compter la confusion qui pourrait en découler. En effet, comment être capable de travailler ensemble quand on est à la fois salarié·e, collaborateur·trice, patron·ne? Il s'agit ici d'une nouvelle manière d'envisager son travail et d'en évaluer l'impact sur le rendement collectif. C'est également une autre manière d'envisager ses relations avec ses pairs qui sont des associé·es ou des co-propriétaires. Il va donc sans dire que toutes ces (re)configurations mentales ne peuvent être ignorées par chacun·e.

La prémisse de l'aventure collective réside dans le fait qu'il est important de laisser chacun·e avancer à son rythme. Ainsi, plutôt qu'une transformation du jour au lendemain, les

témoignages rassemblés dans Scoper nous permettent bien de voir que le changement s'opère à petits pas, au rythme de chaque salarié·e. L'expérience salariée se transforme notamment parce qu'il est possible d'exercer son pouvoir en siégeant au sein du conseil d'administration, mais ces sièges restent limités. Face à cela, quels sont les autres espaces qui permettent aux travailleur·euse·s coopérant·e·s de construire leur identité de salarié·es-associé·es au quotidien ou, au contraire, quelles sont les formes de résistance qui seront déployées au quotidien et pour quelles raisons ?

Ce à quoi le film Scoper nous convie finalement, c'est à la rencontre d'acteur·trices salarié·es qui obtiennent collectivement le rôle principal et le contrôle de la réalisation du futur récit de leur aventure entrepreneuriale. Ce changement de statut vient avec son lot de défis et d'apprentissages, mais aussi de déconstruction progressive des rôles du passé. L'une des enfants du film nous le souligne avec un sourire en coin : « *quand on devient vieux, on sait oublier* ». La question qui demeure est celle de savoir comment et à quel rythme se libérer, petit à petit, des répliques et réflexes du passé pour mettre en scène un avenir collectif et solidaire.

2. Scoper : Enjeux d'un repreneuriat collectif ou... comment désentreprendre

En tant que chercheur·euses en entrepreneuriat et en entreprise familiale, nos discussions nous conduisent ici à proposer une lecture du documentaire qui interroge le processus de transmission-reprise. Si plusieurs modèles théoriques existent, on peut habituellement distinguer quatre phases dans ce processus : la préparation, la négociation, la cohabitation et la reprise. Par ailleurs, le transfert de la propriété et celui de la direction représentent deux aspects distincts de ce processus (2.1.), suivant des principes et des rythmes souvent différents (Aubry et Wolff, 2016). Toutefois, ce que Scoper donne à voir, c'est un processus qui se vit de manière plus indéterminée et quotidienne, que séquentielle, au gré d'une sorte de désentrepreneurialisation des pratiques, des identités et des discours (2.2.).

2.1 Vers un processus de repreneur-ing collectif

Alors qu'un projet de SCOP est rarement initié par les dirigeant·es, le cas de la Sadel se caractérise par une volonté forte de la direction de transmettre la coopérative aux salarié·es. Le moment de l'annonce est révélateur : le changement semble imposé aux salarié·es, qui sont amené·es à choisir entre s'impliquer ou non en tant qu'associé·es. Cette façon traditionnelle de procéder s'inscrit en porte-à-faux avec un modèle coopératif de transmission, qui impliquerait une concertation avec les salarié·es dès la phase de préparation. S'ensuivent des questionnements et incompréhensions au sein du personnel, qui hésite entre l'enthousiasme lié à la perspective d'une implication accrue et l'investissement humain et financier requis.

Les salarié·es deviennent partie prenante du processus dans la deuxième phase de négociation. Les discussions, relativement tendues, portent essentiellement sur le mode de gouvernance de la nouvelle SCOP. Les salarié·es, qui ont décidé à 87% de devenir associé·es, aspirent à une juste représentation au sein du conseil d'administration et à une distribution équitable des bénéfices. Les organisations fondatrices de la Sadel consentent cependant avec peine à voir

diminuer leur pouvoir. La difficulté de trouver l'équilibre entre le collectif et les intérêts individuels est tangible. Un consensus est finalement atteint, laissant un goût amer à certain·es salarié·es, qui rêvaient d'un mode de gouvernance plus égalitaire.

La phase de cohabitation permet aux cédant·es comme aux repreneur·es d'effectuer une transition de rôle. Si le président de la Sadel s'investit dans un nouveau rôle de promotion du changement à venir, le directeur général reste quant à lui présent à la tête de l'entreprise. Ses compétences et son savoir-être en font un chef d'orchestre efficace, respecté et apprécié, d'autant plus qu'il paraît incontournable pour piloter les multiples changements mis en place. Pour les salarié·es, la transition de rôle attendue semble loin de se réaliser, dans un système conservant une forte hiérarchie et un rôle au conseil d'administration moins étendu que prévu. La dernière phase doit normalement voir le retrait des cédant·es, et un transfert de la propriété et de la direction aux repreneur·es. Dans le cas de la Sadel, le transfert de propriété se réalise partiellement, les organisations fondatrices restant présentes aux côtés des salarié·es avec une seule voix contre cinq auparavant. Le transfert de direction est quant à lui pensé finalement comme un processus externe car aucun·e salarié·e ne s'est senti·e les épaules suffisamment solides pour assumer ce poste. Une particularité de la forme SCOP est de choisir librement son mode de gouvernance. Dans le cas étudié, le modèle pose certains enjeux en matière de redistribution des pouvoirs et de mise en place d'une gouvernance collective et démocratique, comme le modèle coopératif le prévoit en général.

Suivant cette grille de lecture en quatre phases, la transmission-reprise de la coopérative peut être vue comme un processus relativement rationnel. Les modèles abstraits aident ainsi à améliorer la compréhension du phénomène tout en servant de points de repère à la conduite des acteur·trice·s. Cependant, Scoper met parallèlement en évidence l'indétermination du processus de reprise tel qu'il est vécu par les protagonistes. Même s'ils·elles ont en tête la finalité du processus, il reste une incertitude quant à son déroulement concret qui dépend largement des interactions humaines.

Les approches processuelles en entrepreneuriat (*entrepreneurship*) ont souligné l'importance de considérer la manière dont les individus font sens des processus entrepreneuriaux vécus au quotidien et dans leur contexte, mais aussi la pluralité et l'équivocité des rationalités à l'œuvre, le travail relationnel, les conversations et rencontres qui constituent le processus, le rôle des émotions et affects (Thompson et al., 2022). Au-delà de quatre étapes théoriques, Scoper nous dévoile un processus de repreneur·ing collectif qui s'incarne dans un ensemble de pratiques sociales situées qui se répètent, résistent ou se défont. Tout l'intérêt du documentaire, dans sa portée ethnographique, est notamment de montrer une agentivité se disperser mais aussi des petits événements anodins qui révèlent des enjeux plus forts.

2.2 Une désentrepreneuralisation inachevée

Ainsi, Scoper nous intrigue notamment parce que se joue dans le processus de reprise collective ce que nous appellerons une désentrepreneuralisation inachevée. Dans un monde libéral, l'entrepreneuriat se fonde étrangement sur la reconnaissance d'une compétence supérieure de l'entrepreneur·e, la soumission des autres à l'assouvissement de sa propre liberté, et finalement la dépossession d'une valeur produite en commun (Gomez et Thorine, 2009; Jones et Mortula,

2012). La désentrepreneuralisation combine un changement dans le rapport des protagonistes à la propriété et aux processus de décision. Inachevée, parce que d'abord le documentaire montre que la relation, même symbolique, à la propriété organise le quotidien et les rapports sociaux, qu'on soit du côté des salarié·es ou des actionnaires. Parce qu'aussi l'installation de processus démocratiques ne se fait pas sans peine, qu'une sorte de forme hybride s'installe entre centralisation et démocratie et que subsistent des rapports hiérarchiques.

Une réunion du comité de pilotage vient à ce titre mettre en lumière des tiraillements entre les salarié·es-associé·es et les organisations, dites fondatrices, demeurant au capital concernant la répartition des sièges au conseil d'administration. Les premiers revendiquent une place majeure et propose de limiter le nombre de sièges des organisations fondatrices. Une salariée mentionne : « *Sur mon secteur, je peux vous le dire, je ne sens pas l'appui des organisations que vous représentez.* » Les représentants des organisations fondatrices prennent tous successivement la parole. Parfois le ton implicitement menaçant : « *Si on n'existe pas et qu'on est la portion congrue d'une organisation qu'on a créée et qu'on met en place, et qu'on n'est pas présent... c'est sûr qu'on ne fera pas jouer les réseaux.* » Devant la chercheuse, une membre salariée : « *Ça m'a fait mal au cœur... on avait de très bons échanges au niveau du copil... De leur part, c'était remettre en cause finalement la SCOP, quoi. C'était dans le sens on fait pas confiance aux salariés.* » Derrière ce qui paraît comme une tentative de négociation des sièges, transparait la confrontation de paradigmes : les salarié·es (associé·es) comprenant que leurs poids et rôles dans le devenir de la coopérative serait moindre, les actionnaires s'accrochant à une forme de centralisation. Les premier·ères portent un message plus rassembleur : « *On n'est pas là pour revendiquer une place personnelle... c'est parce qu'on est convaincu que notre présence est importante pour votre avenir, pour notre avenir commun, dans SavoirsPlus* ». Les organisations fondatrices restent sur une rhétorique du chiffre, de l'irréversibilité et du sacrifice : « *Un siège... franchement, si vous voulez l'entendre, c'est ridicule comme chiffre. Nous, on a fait un véritable effort. On est cinq membres permanents actuellement, cinq inamovibles...* ». Une salariée salue un moment important pour bâtir un vrai projet collectif. Si ces tiraillements perdurent pendant une phase de transition, ils peuvent conduire sur la durée à désorganiser la coopérative du fait de la perdurance fantomatique d'un ancien paradigme, cela dit, impossible à effacer. Ou alors, cette phase présage-t-elle de l'émergence de tensions propres à une organisation issue d'un processus de repreneuriat collectif.

À travers ce processus, comme cela a déjà été évoqué, les individus vivent aussi une transformation identitaire, entre leur rôle de salarié·es et d'associé·es. De nombreuses questions surgissent : comment imaginer son rôle dans cette nouvelle structure paradoxale ? Comment rivaliser avec les reliques dominantes du passé et faire sa place ? Bien qu'un système se voulant démocratique est mis en place, des dominations dans la structure hiérarchique se reproduisent. Face à ces dynamiques de pouvoir renouvelées, certain·es se positionnent plus confortablement dans ce nouveau jeu. L'accord de participation constitue à ce titre un test de démocratie important. Le documentaire nous confronte ainsi aux témoignages successifs de six salarié·es du Copil (comité de pilotage). Certain·es soulignent leur désarmement et leur déception face à l'absence d'équité. « *Le mot qui me vient en tête c'est déception... ce que j'ai entendu, c'est qu'il n'y avait pas de pas vers nous au niveau de notre site.* » « *On a fait beaucoup de compromis... et on nous a pas trop écouté.* » D'autres portent l'espoir : « *Il faut vraiment qu'on*

puisse trouver un terrain d'entente de manière à emmener tout le monde vers cette société SavoirsPlus et ne pas en laisser sur le bord de la route. » « Le sujet n'est pas clos... la discussion est ouverte... et y a des possibilités qu'on n'avait pas envisagées. » Une autre exprime le souci d'équilibre : *« trouver un équilibre entre les idéaux d'une SCOP et les intérêts individuels de chacun. »* Ce test démocratique met en lumière une variété de réactions qui mêlent affects et travail émotionnel mais aussi un apprentissage d'une méthode de délibération.

Plus largement, le repreneuriat collectif articule l'émergence de nouvelles pratiques et d'une organisation collective et un processus plus silencieux de désentrepreneuriatisation. Ce dernier suppose d'abord l'abandon d'une relation individuelle à la propriété intériorisée par les salarié·es eux·elles-mêmes. Scoper montre remarquablement la difficulté à penser la réappropriation selon un paradigme collectif. Désentreprendre, c'est aussi renoncer à une quelconque soumission aux intérêts d'un autre comme principe de gestion. Scoper montre ici le défi qui consiste à ne pas substituer des logiques de soumission mais à fabriquer des principes communs qui permettent l'émancipation collective.

La transformation d'une organisation en SCOP est donc non seulement un processus de transmission-reprise, mais aussi un processus complexe qui tend de manière temporaire à superposer des logiques. Bien que les salarié·es puissent être *« fiers d'être les acteurs de leur destin »*, ils·elles doivent aussi arrimer leurs intérêts individuels à ceux de l'organisation, et faire des compromis quant à l'exercice du pouvoir décisionnel se jouant au quotidien.

3. Scoper : récit de la fabrique d'un territoire commun ?

Il semble difficile a priori de se positionner en géographe face à un documentaire qui (nous) restitue pas à pas, phase après phase, à l'appui des témoignages de celles et de ceux qui le vivent dans leur quotidien, le récit d'une double transformation : d'une fusion d'entreprises et d'une transmission de l'ensemble à ses salarié·es. Est-ce le récit d'une fusion d'entreprises ? Est-ce celui d'une transmission d'entreprise à ses salarié·es ? Est-ce, enfin, celui d'un rassemblement de lieux (3.1.) et de la nécessité de construire de nouveaux liens entre salarié·es ? Les nouvelles dynamiques relationnelles ainsi engendrées peuvent-elles contribuer à l'émergence d'une nouvelle approche territoriale par et pour les salarié·es coopérateur·rices ? (3.2.)

3.1 Le rassemblement de lieux qui façonnent des liens. Agencement. Être ensemble.

À travers le compte rendu audiovisuel de cette transformation d'entreprises en société coopérative de production, et par l'expérience de cette fusion, il s'agit également de la fabrique d'un récit collectif que le film documentaire Scoper (nous) invite à voir. La construction de Savoirs Plus rassemble des lieux qui, sans s'ignorer, sont vécus différemment et constituent les supports de trajectoires singulières d'entreprises. Le documentaire expose combien chacune des entreprises d'origine a trouvé, « ici » (là d'où sont filmées les scènes de vie), dans ce lieu où elle siégeait, à partir d'où elle exerçait, et vers lequel convergeaient ses partenaires et ses salarié·es, une raison d'être.

Chacune des entreprises réunies a sa raison d'être en un endroit donné, d'être située « là » plutôt qu'ailleurs. La Sadel ne pourrait s'expliquer (autrement qu'elle n'est) en-dehors d'Angers et de

sa région. Les témoignages collectés convergent en ce sens : elle est le fruit d'une histoire locale, d'une trajectoire indissociable du lieu de sa réalisation, et qui en retour a contribué à façonner ce lieu. Il en va de même de toutes les entités rassemblées in fine. Idem pour leurs salarié·es : ils·elles sont attaché·es à une entreprise, leur entreprise, à un lieu (leur lieu) de vie et d'exercice.

Les lieux ont une incidence. Nous pouvons dès lors paraphraser Helmer (2019) : « *C'est pourtant toujours dans des lieux particuliers que nous nous trouvons, avec leurs contingences topographiques, historiques et matérielles : c'est toujours ici que nous sommes là* ». Au travers du récit proposé par Scoper, il vient la confirmation que la fusion d'entreprises ou entités juridiquement indépendantes dans la SCOP SavoirsPlus conduit au rassemblement de lieux eux-mêmes fondateurs de liens. Ce processus est vécu différemment par les protagonistes, en témoignent les multiples verbatims enregistrés dans le documentaire, lesquels rappellent l'attachement à un lieu d'exercice. Mais ils·elles soulignent également le rapport singulier de la personne ou de son groupe affinitaire à ce qu'était telle ou telle entité appelée à partiellement s'effacer dans la fusion sans pour autant disparaître. Il en subsistera des traces, parfois factuelles, mais – et c'est ce qui ici nous interpelle – idéelles, dans les mémoires de chacune et de chacun. Comment construire une dynamique commune à partir de ces différences, en fonction de l'expérience qu'a chacune ou chacun de l'entreprise, de ses métiers, des lieux ? Comment s'opèrent consensus et dissensus, quelles peurs s'expriment ? Celles-ci portent autant sur la crainte d'un changement pour soi dans l'ensemble que d'un changement du rapport de soi à la structure employeuse. Enfin, comment, sans modifier les lieux d'exercice, transforme-t-on les liens établis à ces lieux comme les liens qui se tissent entre les personnes à travers ces mêmes lieux ?

Ces différentes questions prolongent la réflexion amorcée autour des effets de fusions associatives (Bioteau & Prugneau, 2022) ; nous pouvons remobiliser les conclusions formulées alors : « *si les lieux sont en apparence inchangés, les liens sont quant à eux redéfinis* ». Le documentaire exprime la notion d'agencement – pour Deleuze et Guattari (1972), l'agencement constitue le processus par lequel les représentations sont pensées comme étant le fruit des conditions singulières de production d'une réalité. C'est, en somme, considérer que le processus transformatif sera lu et vécu différemment en fonction de ce que chacun ou chacune projette de soi, à soi, pour soi et pour ses proches – que ce que l'on souhaite ou désire est toujours inscrit dans l'espace et dans une temporalité propre à soi, à son environnement.

3.2 De nouvelles dynamiques relationnelles au profit d'un programme de développement (d'entreprise) dans l'espace. Faire ensemble.

Le processus de réunion dans une nouvelle entreprise coopérative demande que soient repensés également les liens entre les lieux et les liens des personnes aux lieux qui composent l'ensemble – rappelons que « *La géographie humaine reconnaît que les processus producteurs de formes sont sociaux (...) Elle est concernée tant par les portions " humanisées de l'espace terrestre", que par les processus qui les ont produites et les travaillent ou, enfin, l'expérience qu'en a l'habitant.* » (Matthey, 2005).

De là, il n'est qu'un pas pour envisager, par la réunion de ces différentes entités dans SavoirsPlus, une géographie s'attachant aux processus de fusion et à leurs effets sur l'espace et sur les rapports à l'espace de leurs protagonistes. Les entreprises qui aujourd'hui la composent sont, alors, certes, rassemblées dans un même groupe. Toutefois elles restent, à l'amorce du processus de transmissions aux salarié·es, des entités juridiquement distinctes qui n'en feront finalement plus qu'une. Surtout, ces entités d'origines sont de différentes régions. Chacune a son histoire. Finalement, est-il possible d'agglomérer ces différents récits et ces vécus des lieux distincts qui composent l'ensemble, dans un même « faire » en commun ? Le film s'essaie à dévoiler comment les promoteurs de (la future) SavoirsPlus tentent d'instaurer ces liens entre tous malgré une présence en des lieux et des régions épars.

Le film nous permet de suivre le déplacement du directoire de la future SCOP SavoirsPlus dans les différentes entités qui le constituent. Ces rencontres montrent combien tout à la fois les gens sur place ont intégré faire partie d'un même ensemble mais souligne également comment ils lisent cet ensemble à partir de leur expérience située, à l'échelle locale. L'enjeu de la démarche engagée à la création de la SCOP, l'une de ses principales complexités, est par conséquent de construire du lien malgré ces expériences distinctives de lieux distincts et éloignés les uns des autres. Les dynamiques relationnelles à l'œuvre sont constitutives d'une nouvelle territorialisation de l'expérience individuelle des salarié·es-coopérateur·rices ; elles sont à même de produire de nouvelles solidarités spatialisées, du territoire.

Des coopérations préexistaient entre ces lieux, entre les entités commerciales qui reposaient sur eux. Avec la constitution d'une entité unique, et partagée entre tous et toutes, il faut à présent franchir un cap et constituer une communauté d'usager·ères – les salarié·es étant appelé·es par leur participation aux décisions de la SCOP à se projeter, eux·elles également, dans le tout que constitue Savoirs Plus et pas seulement dans une de ses subdivisions locales. C'est là, aussi, ce qui se joue au travers du statut de salarié·e coopérateur·rice : ce qui sont au départ des éléments disjoints aux yeux des personnes sont conduits à s'assembler dans un même ensemble.

Le lieu-territoire vécu à l'échelle locale devient un point parmi d'autres sis au sein d'un réseau constitué par l'entreprise unique. L'assemblage des lieux constitue le territoire de l'entreprise. Pour conclure, le film Scoper illustre la complexité relationnelle du processus de fusion et transformation d'entreprises en SCOP. L'objectif de construire un commun entre salarié·es, de faire communauté, revient à transformer les rapports des protagonistes à leur outil de travail, à leurs collègues comme aux lieux d'exercice. L'élargissement des perspectives peut faire peur à nombre d'entre eux·elles, qui l'expriment dans le film. Il est également le témoignage d'une reconfiguration spatiale que nous oserons poser comme contributive à la fabrique d'un nouveau territoire.

Conclusion

Les analyses réalisées par les chercheuses spécialistes des organisations de l'économie sociale et solidaire ainsi que les chercheur·euses en entrepreneuriat et en géographie sociale ont apporté de nombreux éclairages sur les processus à l'œuvre dans le récit filmique de Scoper. Lors de ces bouleversements structurels, les actions à mener pour les salarié·es sociétaires sont nombreuses pour penser, modifier la gouvernance, se positionner, se référer aux aspects

juridiques et financiers, s'inscrire ou ne pas se retrouver dans les relations hiérarchiques en place, etc. tout en poursuivant l'activité quotidienne et se sentir « essoufflé·e », parfois.

Bien qu'il soit complexe d'émettre des recommandations issues de l'examen d'un seul cas de reprenariat collectif, le documentaire Scoper fournit quelques éclairages pour les protagonistes d'un processus de transformation d'une entreprise en société coopérative. Radicale sur le fond, cette transformation ne peut se faire que pas à pas sur la forme, considérant l'importance de la délibération collective dans la réussite mais aussi la précision des mécanismes de gouvernance à mettre en place. Pris entre un passé qui continue d'affecter les décisions et les identités, et un devenir collectif à fabriquer mais incertain, le processus implique de considérer un ensemble de tensions et paradoxes qui surgissent de cette rencontre entre passé et devenir et dont certaines continueront de réguler l'organisation. Ces tensions à l'œuvre se traduisent notamment par des changements identitaires parfois imperceptibles et il s'agit de ne pas surestimer chez les salarié·es-associé·es les effets favorables d'un processus de démocratisation censés motivés par un projet collectif. Finalement, une reprise collective implique un changement continu qui suggère de préparer et d'accompagner tous les acteur·trices. Le projet Scoper a ainsi bénéficié de l'appui de l'Union régionale des SCOP afin de préparer et d'animer les comités de pilotage. Plus largement, un projet entrepreneurial collectif implique de considérer des logiques territoriales ou écosystémiques afin de diffuser les pratiques de transformation en organisation collective des entreprises. Le projet Scoper a ainsi déclenché d'autres appétits collectifs dans la région.

Par ailleurs, les sciences de l'information et communication nous amènent à poser le fait que si « *une organisation communique avant de gérer sa communication* » (Carayol, 1993), la communication interne est essentielle au principe même de la construction de l'esprit et du fonctionnement coopératif. Selon Henri Desroche (1992), « *si la communication devait avoir pour fin un mode de coopération, la coopération devrait avoir pour moyen un mode, voire un régime de communication* ». L'exemple de la librairie papeterie Sadel, transformée en SCOP avant de devenir le groupe SavoirsPlus, questionne aussi la place de la communication comme élément structurant le processus de passage en SCOP. En considérant que l'organisation transforme, produit, relie et maintient (Morin, 1977 ; Defourny, 1991 ; Le Moigne, 1990 ; Carayol, 1993), nous pourrions interroger la possibilité d'une communication organisant et pouvant favoriser la construction conjointe du fonctionnement démocratique entre les différents partenaires d'une coopérative. En effet, la nécessité « d'opérer ensemble » (Giroux, 1990) peut faire dépasser les clivages horizontaux et verticaux du quadrilatère coopératif de Desroche (1969, 33), ce qui suppose d'en prendre les moyens. « (...) *plus on veut se rapprocher des objectifs et des capacités de chacun pour réaliser le projet collectif, plus il faut consacrer de temps à la rencontre purement informative sous quelque forme que ce soit. Ce temps consacré à la formation et à l'information peut également jouer un rôle non négligeable pour l'intégration des membres, l'évaluation mutuelle, la reconnaissance des changements et l'analyse de ce que chacun entame comme activités nouvelles* » (Lévesque et al., 1985, p. 93). Cependant, si la transmission de l'information est importante pour valider des décisions notamment à travers l'assemblée générale annuelle, la communication avec ses échanges et ses débats permettent en amont, de manière informelle (Tixier, 1981), de positionner et de négocier. La négociation est souvent associée au monde des affaires mais elle est pratiquée au quotidien du fait des interactions sociales (Thuderoz, 2000) notamment dans le milieu professionnel et,

qui plus est, dans une société coopérative et participative. L'approche interactionniste (Goffman, 1973 ; Strauss, 1978) met l'accent sur le caractère sans cesse émergent et processuel de l'organisation en accordant une importance à la communication et à la signification dans la vie sociale. Du fait des intérêts différents et des positionnements parfois opposés des acteurs de la SCOP, la négociation s'impose pour trouver des solutions conjointement et aboutir à un consensus. Mais permet-elle la mise en place de mécanismes centrés sur le rapport de sens, d'usage ou de sociétariat ? Prenant en compte les cinq dimensions de la communication interne¹ proposées par Carayol (1993) ? Permet-elle aux salarié·es de construire un nouvel avenir qui ait du sens pour eux·elles en s'émancipant du passé ? La possible négociation a-t-elle été un levier ou un frein pour les salarié·es devenu·es sociétaires ?

Bibliographie

AUBRY C. et WOLFF D. (2016), « La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie », *Vie & Sciences de l'Entreprise*, vol. 1, n° 201, p. 32-50.

BALTEAU E. (2021), « Le sociologue et le sensible. Écrire la sociologie en images », *Revue française des méthodes visuelles* [en ligne], n° 5, mis en ligne le 9 juin 2021. URL : <https://rfmv.msha.fr/numeros/5/articles/05-le-sociologue-et-le-sensible/>.

BIOTEAU E. et PRUGNEAU J. (2022), « Associations en fusion(s). Penser les effets territoriaux des solidarités : crises des lieux, changements des liens », *Bulletin de l'association de géographes français*, vol. 99, n° 3, p. 400-416.

CARAYOL V. (1993), « Communication interne et économie sociale : constats et propositions », *Communication. Information Médias Théories*, vol. 14, n° 2, automne, p. 225-237.

CARRÈRE M., JOLY I. et ROUSSELIÈRE D. (2011), « De la longévité coopérative : une étude de la survie des coopératives agricoles françaises », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 320, p. 82-98.

CHARMETTANT H. (2022) (coord.). « *Ce qui se joue dans l'entreprise quand elle se transforme en Scop. Cinq études de cas de transformation coopérative*, Éditions Campus ouvert.

CÔTÉ D. (2003), « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de la gestion d'une grande coopérative », *Économie et solidarités*, vol. 34, n° 2, p. 47-65.

¹ 1-dimension de gestion relationnelle, 2-dimension d'intégration, 3- dimension patrimoniale, 4- dimension maïeutique, 5- dimension logistique

DEFOURNY V. (1991), *Organisation et pilotage stratégique de la communication*, Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.

DELEUZE G. et GUATTARI F. (1972), *Capitalisme et schizophrénie I, L'anti-Œdipe*, Éditions de Minuit, Paris.

DESROCHE H. (1976), *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Éditions Économie et Humanisme, Les Éditions Ouvrières, Paris.

DESROCHE H. (1992), « Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité », *Communication et organisation* [en ligne], n° 2, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 24 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1583>

GAUTHIER O., LÉGLISE L., OUAHAB A., LANCIANO E. et DUFAYS F. (2019), « Food Coop (2016) - Tom Boothe », *M@n@gement*, vol. 22, n° 4, p. 671-702.

GIROUX N. (2003), « L'étude de cas », in GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions EMS, Paris, p. 41-84.

GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Éditions de Minuit, Paris.

GOMEZ P.-Y. et THORINE H. (2009), *L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. De Boeck.

HAICAULT M. (2010), « La méthodologie de l'image peut-elle être utile à la recherche en Sciences Sociales ? » (extension de l'article publié dans *Sociedade e Estado*, vol. 17, n° 2, p. 529-539, 2002), diffusé sur HAL. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00498016>.

HELMER E. (2019), *Ici et là. Une philosophie des lieux*, Verdier, Paris.

HOANG H. et GIMENO J. (2010), « Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 1, p. 41-53.

JONES C. et MURTOLA A.-M. (2012), « Entrepreneurship and expropriation », *Organization*, vol. 19, n°5, p. 635-655. <https://doi.org/10.1177/1350508412448694>

LE GUERNIC M. (2021), *Gouvernance et performance des coopératives en agriculture*, Thèse de doctorat, Université Rennes 1.

LE MOIGNE J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, coll. « Afcet Systèmes », Paris.

LÉVESQUE B. et al. (1985), *Profil socio-économique des coopératives de travail au Québec*, Université du Québec à Montréal, Montréal.

MATTHEY L. (2005), « Le quotidien des systèmes territoriaux », *Articulo - Journal of Urban Research*, n° 1. URL : <http://journals.openedition.org/articulo/903>.

MORIN E. (1977), *La Méthode, Tome 1 : La Nature de la Nature*, Seuil, Paris.

PIERRE G. et BIOTEAU E. (2017), « L’ancrage territorial des coopératives de proximité en réponse à des besoins sociaux localisés. Études de cas dans l’Ouest français », *Norois*, vol. 242, p. 25-37.

STRAUSS A. (1978), *Negotiations*, Jossey-Bass, San Francisco.
THÉVENARD-PUTHOD C., DUBOULOZ S. et FAVRE C. (2024), « Le succès des reprises d’entreprise en SCOP : l’influence des modes de constitution et des caractéristiques des équipes de reprise », *Revue internationale PME*, vol. 37, n° 1, p. 52-76.

THOMPSON N.A., BYRNE O., JENKINS A. et TEAGUE B.T. (2022), *Research Handbook on Entrepreneurship as Practice*, Edward Elgar Publishing.

THUDEROZ C. (2000), *Négociations*, Presse universitaire de France, Paris.

TIXIER P.-E. (1981), *La démocratie dans les petites entreprises*, Thèse de doctorat, Institut d’études politiques de Paris, Cycle supérieur de sociologie, Paris.

VIDAILLET B., PICARD H., BAZIN Y. et ISLAM G. (2016), « Unplugged - Voices: Two days, one night (2014) », *M@n@gement*, vol. 19, n° 2, p. 124-151.

VIENNEY, C. (1980), « Rapports d’activités et rapports de sociétariat » in DESFORGES J.-G. et VIENNEY C. (dir.) *Stratégie et organisation de l’entreprise coopérative*, Éditions du Jour, Montréal, p. 251-286.

SCOPER : <https://savoirsplus.hypotheses.org/scoper-documentaire-50-mn>

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Hayat EL ADRAOUI



Hayat El Adraoui Professeure-Chercheuse Habilitée à Diriger des Recherches (HDR) en Stratégie et Gestion des Ressources Humaines au sein du Groupe ISCAE et consultante en GRH. Titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Hassan II, son travail a été salué par les félicitations du jury, une nomination au Grand Prix de la Recherche de L'Économiste, et des distinctions dans des colloques internationaux. Elle cumule plus de 14 ans d'expérience terrain, notamment dans le recrutement, la formation, le dialogue social et la refonte de la fonction RH dans de grandes institutions publiques au Maroc. En 2020, elle publie *La Gestion des Ressources Humaines que je peux expliquer...*, un ouvrage issu de ses réflexions pratiques. Elle est également l'auteure de nombreuses chroniques dans L'Économiste et La Vie Économique, où elle vulgarise les enjeux humains de la gestion dans le contexte marocain. Elle milite pour une recherche ancrée, accessible et socialement engagée, au service des transformations organisationnelles.

Hayat El Adraoui Professor and Senior Researcher in Human Resources Strategy and Management at the ISCAE Group and HRM consultant. She holds a PhD in Management Sciences from Hassan II

University, and her work has been recognized with congratulations from the jury, a nomination for the Grand Prix de la Recherche de L'Économiste, and distinctions at international conferences. She has over 14 years of field experience, particularly in recruitment, training, social dialogue, and the overhaul of the HR function in large public institutions in Morocco. In 2020, she published *La Gestion des Ressources Humaines que je peux expliquer...* (Human Resource Management as I Understand It), a book based on her practical reflections. She is also the author of numerous columns in L'Économiste and La Vie Économique, where she explains the human challenges of management in the Moroccan context. She advocates for grounded, accessible, and socially engaged research in the service of organizational transformation.

Valérie BILLEAUDEAU



Valérie Billaudeau est enseignante chercheuse à l'Université d'Angers en Sciences de l'Information et de la Communication. Elle enseigne la communication et a orienté ses recherches sur la coopération dans l'économie sociale et solidaire au sein du laboratoire Espaces et Sociétés-UMR du CNRS 6590. Elle a choisi le film de recherche comme support méthodologie pour capter le réel et le sensible dans la recherche en Sciences

Humaines et Sociales et pour élargir l'accès à ses résultats de recherche à un public en dehors du milieu académique. Elle a réalisé trois documentaires de recherche (« Scoper », 52 mn en 2020, « Solidarité au premier temps du confinement : Faire avec », 42 min en 2021 et "Transitions au long cours", 50 mn en 2025) et porte un chantier de « films en recherche » dans son UMR.

Valérie Billaudeau is a lecturer and researcher in Information and Communication Sciences at the University of Angers. She teaches communication and has focused her research on cooperation in the social and solidarity economy at the CNRS 6590 Espaces et Sociétés-UMR laboratory. She chose research film as a methodological tool to capture the real and the tangible in humanities and social sciences research and to broaden access to her research findings to audiences outside the academic world. She has directed three research documentaries ("Scoper," 52 min, 2020; "Solidarité au premier temps du confinement : Faire avec," 42 min, 2021; and "Transitions au long cours," 50 min, 2025) and is working on a "research film" project at her UMR.

Emmanuel BIOTEAU



Emmanuel Bioteau est professeur de géographie à l'Université d'Angers. Il est actuellement directeur du laboratoire de recherche pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales Espaces et SOciétés (ESO), déployé dans 6 universités de

l'ouest de la France et affilié au CNRS. Ses recherches portent principalement sur l'analyse des liens sociaux de solidarités et aux dynamiques relationnelles qui en découlent. A travers ces dernières, il appréhende les constructions collectives des rapports à l'espace et leurs rapports à l'espace, postulant que la fabrique des territoires tout à la fois relève de, et révèle, des processus de solidarité à l'oeuvre dans l'espace. Il propose une grille d'analyse des constructions territoriales par les solidarités, laquelle trouve applications dans différents contextes spatiaux (France, Europe centrale et orientale), à l'abord de différents sujets (allant des fragilités et inégalités financières abordées à l'étude du déploiement des microcrédits sociaux dans l'ouest de la France, passant par les fragilités d'accès aux outils et ressources numériques, et jusqu'aux effets de la sensibilisation à la mobilité durable). L'ensemble construit une géographie s'attachant à comprendre comment l'intention de faire avec l'Autre et l'agir ensemble élaborent, par le sensible, une nouvelle cartographie relationnelle à même de (re)qualifier les territoires.

Emmanuel Bioteau is a professor of geography at the University of Angers. He is currently director of the multidisciplinary research laboratory in human and social sciences Espaces et SOciétés (ESO), which operates in six universities in western France and is affiliated with the CNRS. His research focuses primarily on the analysis of social bonds of solidarity and the relational dynamics that result from them. Through this research, he seeks to understand the collective construction of relationships with space and their relationships to space, positing that the

fabric of territories both reflects and reveals the processes of solidarity at work in space. He proposes a framework for analyzing territorial constructions through solidarity, which can be applied in different spatial contexts (France, Central and Eastern Europe) and to various topics (ranging from financial fragility and inequality, as addressed in a study of the deployment of social microcredit in western France, to the fragility of access to digital tools and resources, and the effects of awareness-raising on sustainable mobility). Together, these elements construct a geography that seeks to understand how the intention to engage with others and act together develops, through the senses, a new relational cartography capable of (re)qualifying territories.

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 PhD in Law from the University of Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay). She was a postdoctoral researcher at the University of Geneva within the Geneva Transformative Governance Lab (GTG LAB) in 2022-2023. She was a Fellow Executive-in-Residence at the Geneva Centre for Security Policy (GCSP) in 2021, and 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 University of Paris-Est Créteil and the University of Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay). Her areas of research include constitutional law and political-military institutions, defense and security issues (the military function and political-military crisis management), Turkish foreign policy and geopolitics (particularly in the Middle East), and state and legal theory.

Christina CONSTANTINIDIS



Christina Constantinidis est professeure d'entrepreneuriat à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle dirige l'Observatoire Entrepreneuriat et Genre et est membre de la Chaire Entrepreneuriat, Altérité et Société. Ses recherches se concentrent sur

les dynamiques de genre en entrepreneuriat et dans les entreprises familiales. Depuis 2019, elle coordonne le groupe thématique sur l'étude du genre et de l'entrepreneuriat à l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME et à l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

Christina Constantinidis is a professor of entrepreneurship at the School of Management Sciences at the University of Quebec in Montreal. She directs the Entrepreneurship and Gender Observatory and is a member of the Entrepreneurship, Otherness, and Society Chair. Her research focuses on gender dynamics in entrepreneurship and family businesses. Since 2019, she has coordinated the thematic group on gender and entrepreneurship at the International Association for Entrepreneurship and SME Research and the Academy of Entrepreneurship and Innovation.

Philippe CORRUBLE



Philippe Corruble a été professeur à HEC Paris et à l'Institut Catholique de Paris. Diplômé HEC, Docteur en Droit et Habilité à Diriger des Recherches (HDR, Université Paris I Panthéon-Sorbonne), il est depuis septembre 2021 Professeur à l'École de Management de Normandie, où il enseigne le droit des affaires. Ses recherches portent sur les enjeux réglementaires européens et internationaux en droit de la concurrence, face à la mondialisation et à la concentration de l'industrie du transport maritime

(transport maritime conteneurisé en ligne) et de la logistique portuaire. Avocat au Barreau du Havre, il exerce une activité de conseil en Droit européen des affaires en qualité d'avocat Of Counsel au sein du cabinet Stream.

Philippe Corruble has been a professor at HEC Paris and the Institut Catholique de Paris. A graduate of HEC, with a doctorate in law and accreditation to supervise research (HDR, Université Paris I Panthéon-Sorbonne), he has been a professor at the Normandy School of Management since September 2021, where he teaches business law. His research focuses on European and international regulatory issues in competition law, in the context of globalization and the concentration of the maritime transport industry (online containerized maritime transport) and port logistics. A member of the Le Havre Bar, he provides advice on European business law as Of Counsel at the law firm Stream.

Mélina DORVAL



Mélina Dorval est doctorante en administration à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Ses recherches portent sur les disparités dans le domaine de l'entrepreneuriat, avec un accent particulier sur les enjeux de genre. Sa thèse explore la construction du genre au sein de l'éducation entrepreneuriale dans divers contextes, allant de l'université à l'accompagnement entrepreneurial.

Mélina Dorval is a doctoral student in administration at the School of Management Sciences at UQAM. Her research focuses on disparities in entrepreneurship, with a particular emphasis on gender issues. Her thesis explores gender construction in entrepreneurial education in various contexts, ranging from universities to entrepreneurial coaching.

Alain FAYOLLE



Alain Fayolle est professeur d'entrepreneuriat à l'IDRAC Business School, en France. Il a récemment été professeur invité au CREA (Centre pour l'innovation et l'entrepreneuriat) de l'université de Cagliari et à la Turku School of Economics, en Finlande. Alain a été professeur émérite, fondateur et directeur du Centre de recherche sur l'entrepreneuriat de l'EM Lyon Business School, en France. En 2013, Alain Fayolle a reçu le Prix européen de l'éducation à l'entrepreneuriat et a été élu membre de l'Académie de gestion de la division Entrepreneuriat pour une période de cinq ans (2013-2018), poste qui a culminé avec la présidence de la division pendant l'année universitaire 2016-2017. En 2015, il a reçu le titre de Wilford L. White Fellow par l'ICSB.

Alain Fayolle is Professor of Entrepreneurship at IDRAC Business School, France. He has been recently visiting professor at CREA - Center for Innovation and Entrepreneurship Activities, University of Cagliari and at Turku School

of Economics, Finland. Alain has been Distinguished Professor and the Founder and Director of the Entrepreneurship Research Centre at EM Lyon business school, France. In 2013, Alain Fayolle got the 2013 European Entrepreneurship Education Award and has been elected officer of the Academy of Management Entrepreneurship Division for a five-year period (2013-2018), a position that culminated as Chair of the Division during the 2016-2017 academic year. In 2015, he has been awarded Wilford L. White Fellow by ICSB.

Olivier GERMAIN



Olivier Germain est professeur à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, où il dirige la Chaire Entrepreneuriat, Altérité et Société, membre du Carrefour Entrepreneuriat à Impact. Il est membre associé du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Ses travaux portent sur les phénomènes de marginalisation dans et par l'entrepreneuriat, les conduites d'activisme entrepreneurial et l'entrepreneuriat de soi.

Olivier Germain is a professor at the School of Management Sciences at the University of Quebec in Montreal, where he heads the Entrepreneurship, Otherness, and Society Chair and is a member of the Impact Entrepreneurship Hub. He is an associate member of the Centre for Research on Social Innovations. His work focuses on marginalization in and through

entrepreneurship, entrepreneurial activism, and self-entrepreneurship.

Salimata KONATE



Salimata Konate est doctorante à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal en administration en spécialisation Économie sociale et solidaire. Sa thèse explore les transformations à l'œuvre lors de la reprise collective d'une entreprise incorporée par ses salarié·es en coopérative de travail et elle interroge l'aspect émancipateur de ces transformations pour les repreneur·es. Elle s'intéresse également aux coopératives de travail et à leurs modes d'organisation.

Salimata Konate is a doctoral student at the School of Management Sciences at the University of Quebec in Montreal, specializing in social and solidarity economics. Her thesis explores the transformations at work during the collective takeover of a company incorporated by its employees as a worker cooperative and questions the emancipatory aspect of these transformations for the buyers. She is also interested in worker cooperatives and their modes of organization.

Sandrine LE PONTOIS



Sandrine Le Pontois est maîtresse de conférences en entrepreneuriat à l'université Jean Monnet Saint-Étienne (laboratoire COACTIS). Ses travaux de recherche portent sur l'évaluation de l'impact des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat, la cognition et les émotions des entrepreneurs à l'ère de la transition (approche systémique complexe/lien avec les imaginaires) ainsi que sur la méthodologie de la recherche en entrepreneuriat. Au prisme de la transition et des enjeux environnementaux et sociétaux, elle accompagne les étudiants en entrepreneuriat, stratégie, psychologie sociale, management et analyse de la pratique professionnelle.

Sandrine Le Pontois is a lecturer in entrepreneurship at Jean Monnet University in Saint-Étienne (COACTIS laboratory). Her research focuses on evaluating the impact of entrepreneurship support programs, the cognition and emotions of entrepreneurs in times of transition (complex systemic approach/link with the imaginary), and entrepreneurship research methodology. Through the prism of transition and environmental and societal issues, she supports students in entrepreneurship, strategy, social psychology, management, and professional practice analysis.

Maude LEONARD



Maude Léonard est psychologue communautaire et professeure à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle est membre de

l'Axe Organisations sociales et collectives du Centre de recherche sur les innovations sociales, de l'Axe Ancrages, développement et retombées de l'ÉSS dans les territoires du Réseau de recherche en économie sociale et solidaire et de l'Équipe de recherche sur la gestion des entreprises sociales et collectives. Ses travaux portent sur les retombées sociales des organisations de l'ÉSS, des initiatives d'innovation sociale et des processus de recherche partenariale. Elle s'intéresse également aux logiques, aux modalités et aux pratiques d'évaluation qui permettent de capter et de valoriser ces retombées.

Maude Léonard is a community psychologist and professor at the School of Management Sciences at the University of Quebec in Montreal. She is a member of the Social and Collective Organizations Research Group at the Centre for Research on Social Innovation, the Roots, Development, and Impact of the SSE in the Territories Research Group at the Social and Solidarity Economy Research Network, and the Research Team on Social and Collective Enterprise Management. Her work focuses on the social impacts of SSE organizations, social innovation initiatives, and partnership-based research processes. She is also interested in the logic, methods, and practices of evaluation that make it possible to capture and promote these impacts.

Valérie MICHAUD



Valérie Michaud est professeure à l'École des sciences de la gestion de l'Université du

Québec à Montréal. Dans ses travaux de recherche et dans ses cours, elle s'intéresse aux organisations sociales et collectives et à leurs outils et modes de gestion. Depuis 2024, elle est cotitulaire du Réseau de recherche en économie sociale et solidaire, responsable de l'Axe Engagement, travail et care en économie sociale et solidaire. Elle est aussi membre du Centre de recherche sur les innovations sociales et de l'Équipe de recherche en gestion des organisations sociales et collectives.

Valérie Michaud is a professor at the School of Management Sciences at the University of Quebec in Montreal. In her research and teaching, she focuses on social and collective organizations and their management tools and methods. Since 2024, she has been co-director of the Social and Solidarity Economy Research Network, responsible for the Engagement, Work, and Care in Social and Solidarity Economy research area. She is also a member of the Social Innovation Research Center and the Social and Collective Organization Management Research Team.

Sonia TELLO-ROZAS



Sonia Tello-Rozas est professeure titulaire au département d'Organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM. Après avoir fini ses études doctorales en économie appliquée (HEC Montréal), elle a réalisé un postdoctorat à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale (UQAM). Sonia a co-dirigé l'Incubateur

universitaire Parole d'excluEs (IUPE) et agit depuis 2024 comme directrice du Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES). Ses recherches portent sur les innovations sociales et l'économie sociale et solidaire, en privilégiant la recherche partenariale, en mobilisant des inspirations théoriques du Sud et en s'appuyant sur des méthodes quantitatives et qualitatives. Actuellement, elle travaille sur des méthodologies d'inclusion sociale en utilisant la technologie sociale comme lentille d'analyse, sur les pratiques d'évaluation des organismes communautaires, ainsi que sur les retombées sociales des organismes œuvrant dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sous l'angle de la justice sociale et épistémique.

Sonia Tello-Rozas is a full professor in the Department of Organization and Human Resources at ESG UQAM. After completing her doctoral studies in applied economics (HEC Montréal), she completed a postdoctoral fellowship at the Canada Research Chair in Social Economy (UQAM). Sonia co-directed the Parole d'excluEs University Incubator (IUPE) and has been director of the Centre for Research on Social Innovations (CRISES) since 2024. Her research focuses on social innovation and the social and solidarity economy, with an emphasis on partnership-based research, drawing on theoretical inspiration from the Global South and using quantitative and qualitative methods. She is currently working on social inclusion methodologies using social technology as a lens for analysis, on community organization evaluation practices, and on the social impacts of organizations working

to combat poverty and exclusion from a social and epistemic justice perspective.

Olivier TOUTAIN



Olivier Toutain est professeur associé en entrepreneuriat à la BSB (Burgundy School of Business, Dijon, France) et rédacteur en chef de la revue *Entreprendre et innover*. Depuis 20 ans, il mène des recherches dans le domaine de l'éducation à l'entrepreneuriat, avec un accent particulier sur la pédagogie et les compétences entrepreneuriales, le soutien à l'entrepreneuriat et l'influence du contexte et des environnements favorables, notamment à travers l'étude des écosystèmes d'éducation à l'entrepreneuriat (EEE). Ses principaux domaines d'étude sont l'enseignement secondaire (en particulier la formation professionnelle), l'enseignement supérieur et le monde entrepreneurial professionnel (en particulier celui du soutien). Ses travaux actuels portent également sur les défis de l'intelligence artificielle et des technologies numériques dans l'éducation à l'entrepreneuriat, ainsi que sur les processus entrepreneuriaux dans le contexte du développement durable. Auteur de plus de 70 publications, il collabore avec des institutions internationales (OCDE, Union européenne).

Olivier Toutain is Associate Professor of Entrepreneurship at BSB (Burgundy School of Business, Dijon, France) and Editor-in-

Chief of Entreprendre et innover review. For the past 20 years, he has been conducting research in the field of entrepreneurship education, with a particular focus on entrepreneurial pedagogy and skills, entrepreneurial support and the influence of context and enabling environments, notably through the study of entrepreneurship education ecosystems (EEE). His main fields of study are secondary education (especially vocational training), higher education and the professional entrepreneurial world (especially that of support). His current work also focuses on the challenges of artificial intelligence and digital technology in entrepreneurship education, and on entrepreneurial processes in the context of sustainability. Author of over 70 publications, he collaborates with international institutions (OECD, European Union).

Christel VIVEL



Christel Vivel est enseignante chercheuse en économie, membre de l'Unité de Recherche CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA 1598) de l'UCLy et enseigne à l'ESDES Lyon Business School. Depuis sa thèse sur l'entrepreneur dans la tradition autrichienne, elle a entrepris d'explorer à la fois comment la théorie de l'entrepreneur formulée par la tradition autrichienne a été utilisée dans la littérature en management et plus largement en entrepreneuriat, mais aussi d'appliquer la grille de lecture de la tradition autrichienne aux différentes dimensions de

l'entrepreneuriat. Ses travaux récents se sont ainsi par exemple portés sur l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat culturel tout comme l'analyse des développements de la tradition autrichienne contemporaine. Ses travaux ont été publiés dans *l'European Journal of History of Economic Thought*, *l'History of Economic Ideas*. Elle est membre entre autres de *l'European Society for the History of Economic Thought*, l'Association Charles Gides ou l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Elle appartient au comité éditorial de la *Revue de Philosophie Economique*.

Christel Vivel is a lecturer and researcher in economics, a member of the CONFLUENCE: Sciences and Humanities Research Unit (EA 1598) at UCLy, and teaches at ESDES Lyon Business School. Since her thesis on entrepreneurship in the Austrian tradition, she has explored how the Austrian theory of entrepreneurship has been used in management literature and more broadly in entrepreneurship, while also applying the Austrian framework to different dimensions of entrepreneurship. Her recent work has focused on social entrepreneurship and cultural entrepreneurship, as well as analyzing developments in the contemporary Austrian tradition. Her work has been published in the *European Journal of History of Economic Thought* and *History of Economic Ideas*. She is a member of the *European Society for the History of Economic Thought*, the Charles Gides Association, and the Academy of Entrepreneurship and Innovation, among others. She is on the editorial board of the *Revue de Philosophie Economique*.



RIDO

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.