

RÉALITÉS MÉCONNUES

03

Retour vers le futur
La nostalgie comme moteur
de la résurrection des marques

Sophie RENAULT

20

Comprendre l'autonomisation de l'acteur
de santé responsable :
ethnographie de la consommation
de médecines non conventionnelles

Paul PASQUIER, Anthony GALLUZZO
et Laure AMBROISE

31

Modèle patrimonial et crime organisé :
le cas de la Corse

Sébastien DUBOIS et Jean PRALONG

À L'ÉPREUVE DES FAITS

41

Le suivi des temps des collaborateurs :
outil de contrôle ou d'habilitation ?

Marc DUMAS, Youssef FAHMI
et Nikolaz LE VAILLANT

MOSAÏQUE

51

Des politiques publiques de soutien
à l'innovation actives mais dispersées

À propos de l'ouvrage de Christophe STROBEL,
Le soutien public à l'innovation, Caen, Presses
des Mines, 2023, 174 p.

Francis JUTAND

53

Dans les coulisses de consultations
« souffrance et travail »
À propos d'une pratique clinique
à vocation critique et créative

À propos de l'ouvrage de Thomas PÉRILLEUX,
*Le travail à vif. Souffrances professionnelles,
consulter pour quoi ?*, Toulouse, Eres, 2023, 280 p.

55

Dirigeants des grandes entreprises :
que nous apprennent les travaux
académiques internationaux ?

À propos de l'ouvrage de François-Xavier
DUDOUE et Antoine VION, *Sociologie
des dirigeants de grandes entreprises*,
La Découverte, Collection repères, 2024, 128 p.

58

Traductions des résumés

59

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEJET),
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédéc 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 68
http://www.annales.org

Grégoire POSTEL VINAY,

Rédacteur en chef
Alexia KAPPELMANN
Secrétaire générale
Daniel BOÛLA
Secrétaire général adjoint
Magali GIMON
Assistante de rédaction et maquettiste
Frédérique LINQUE
Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction**Grégoire POSTEL VINAY,**

Président du Comité de rédaction,
Conseil général de l'Économie
Rédacteur en chef des Annales des Mines

Gilles ARNAUD,

Professeur, ESCP

Julie BASTIANUTTI,

Maître de conférences,
Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

Nicolas BERLAND,

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Michel BERRY,

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

Thierry BOUDES,

Professeur, ESCP

Françoise CHEVALIER,

Professeur, Groupe HEC

Cécile CHAMARET,

Maître de conférence à l'École polytechnique

Sylvie CHEVRIER

Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Bernard DUCROS,

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

Hervé DÜMEZ,

Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Guy MAUGIS,

président de la chambre franco-allemande de commerce et d'industrie

Pierre MESSULAM,

SNCF

Christian MOREL,

Sociologue

Frédérique PALLEZ,

Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

Pierre-Charles PRADIER,

Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi

Nathalie RAULET-CROSET,

Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1

Michel VILLETTE,

Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WELLER,
Chargé de Recherche CNRS, LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées

Autres recteurs**Aurélien ACQUIER,**

ESCP

Franck AGGERI,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Nicole AUBERT,

ESCP

Eric BALLOT

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jérôme BARTHÉLÉMY

ESSEC

Rachel BEAUJOLIN BELLET,

Professeure, Reims Management School

Nathalie BELHOSTE,

Reims Management School

Hamid BOUCHIKHI,

Professeur, Groupe Essec

Michel CAPRON,

Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est

Florence CHARUE DUBOC,

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Franck COCHOY,

CERTOP - Université de Toulouse

Bernard COLASSE,

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Pascal CROSET,

Praxéo Conseil

Cédric DALMASSO

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Colette DEPEYRE

Université Paris Dauphine

Christophe DESHAYES,

Tech2innovate

Carole DONADA,

Groupe ESSEC

Corine EYRAUD

Université d'Aix-Marseille

Catou FAUST

Formatrice en management interculturel et en FLE

Alain FAYOLLE,

EMLYON Business School

Jacqueline FENDT,

ESCP

Patrice de FOURNAS,

Jouve et Associés

Sébastien GAND

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Gilles GAREL,

CNAM

Patrick GILBERT,

IAE Paris

Alain HENRY,

Agence Française de Développement

Isabelle HUAULT,

Université Paris Dauphine

Philippe d'IRIBARNE

Gestion et Société

Dominique JACQUET,

Professeur, Université Paris X Nanterre

Alain JEUNEMAÏTRE

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,

Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR

Benoît JOURNÉ,

Université de Nantes

Jean-Yves KERBOURC'H,

Université de Nantes

Frédéric KLETZ,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Hervé LAROCHE,

ESCP

Pascal LEFEBVRE,

Université d'Evry-Val d'Essonne

Philippe LEFEBVRE,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Yannick LEMARCHAND

Université de Nantes

Pascal LIÈVRE

Université d'Auvergne

Philippe LORINO,

Groupe ESSEC

Rémy MANIAK ,

Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Éléonore MARBOT,

ESC Clermont

Etienne MINVIELLE,

INSERM

Yves MOLET

Mines ParisTech

Nicolas MOTTIS,

École polytechnique

Christophe MOUSSU,

Professeur, ESCP / LabEx ReFi

Thomas PARIS,

Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE,

IAE - Université de la Réunion

Jérôme PÉLISSÉ

GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)

Brigitte PEREIRA

EM Normandie - IAE Caen

Xavier PHILIPPE

Neoma Business School

Gérard de POUVOURVILLE

ESSEC

Emmanuelle RIGAUD

LACRESSE,

Reims Management School

Jean-Claude SARDAS,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jérôme SAULIÈRE

AFD

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jean-Pierre SEGAL

École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société

Jean-Baptiste SUQUET,

Reims Management School

Thierry WEIL,

Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie

Publication**Iconographie :**

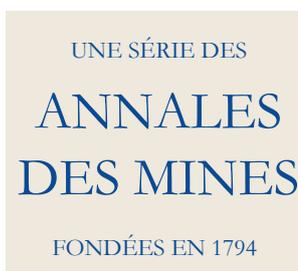
Alexia KAPPELMANN

Mise en page :

Frédérique LINQUÉ

Impression :

Duplprint Mayenne

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS**ET LE COMITÉ**

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des relecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

ACCEPTÉ POUR PUBLICATION : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION) : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux relecteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes relecteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene :* la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

REFUSÉ : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

REJET / RE-SOUMISSION : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits.

Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'on pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

Retour vers le futur

La nostalgie comme moteur de la résurrection des marques

Par Sophie RENAULT¹

Professeure des Universités en Sciences de Gestion et du Management, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) - Université d'Orléans - Laboratoire Vallorem

Fondé sur l'étude de cas exemplaire de la résurrection de la marque de chocolat Merveilles du Monde, notre article met en lumière les émotions, les attentes et les craintes générées par l'annonce du retour d'une marque dite « nostalgique ». Il s'agit d'apporter une réponse aux questions suivantes : Comment l'annonce du retour d'une marque peut-elle susciter l'effet « madeleine de Proust » ? Quelles sont les attentes des consommateurs vis-à-vis de la résurrection d'une marque « nostalgique » ? Quelles sont les craintes et les obstacles potentiels liés à l'achat de ce type de marque ?

« Elle envoya chercher un de ces gâteaux courts et dodus appelés Petites Madeleines [...]. Mais à l'instant même où la gorgée mêlée des miettes du gâteau toucha mon palais, je tressaillis, attentif à ce qui se passait d'extraordinaire en moi. Un plaisir délicieux m'avait envahi, isolé, sans la notion de sa cause », Marcel Proust, *Du côté de chez Swann*, 1913.

Dans son roman *À la recherche du temps perdu*, Marcel Proust montre comment le goût d'une madeleine trempée dans du thé peut déclencher une vague intense et imprévue de souvenirs d'enfance. C'est un temps révolu, enfoui au plus loin de la mémoire qui émerge au moyen d'un stimulus sensoriel. De « la coïncidence entre une sensation présente et le souvenir de cette même sensation » surgit « tout un monde oublié, visages, objets, sentiments que contenait un petit morceau de gâteau trempé dans le thé » (Brunel *et al.*, 1986, p. 601). Au travers de cette expérience gustative, Marcel Proust illustre comment les souvenirs peuvent être déclenchés par des sensations et des expériences sensorielles. La « madeleine de Proust » est devenue célèbre pour sa capacité à illustrer la façon dont les souvenirs sont stockés et rappelés par des expériences ou des événements inattendus. La scène de la madeleine illustre comment un simple objet déclenche une cascade de souvenirs et un sentiment de nostalgie chez le narrateur. Sentiment doux-amer (Divard et Robert-Demontrond, 1997), la nostalgie est associée à la réminiscence d'expériences le plus souvent appréhendées comme positives (Davis, 1979 ; Stern, 1992). Appartenant à un passé révolu, ces expériences peuvent être évocatrices simultanément ou consécutivement d'une palette d'émotions parmi lesquelles joie, tristesse, regret ou bien encore mélancolie.

En référence à Hirsch (1992), plus nous sommes insatisfaits du présent, plus nous idéalisons le passé, augmentant *de facto* le désir nostalgique. Dans des périodes empreintes d'une certaine morosité, il serait alors plus facile de « vendre » de la nostalgie. Dans le champ du marketing, nombreux chercheurs se

sont ainsi penchés sur cette émotion fascinante que constitue la nostalgie au travers de travaux sur l'attachement envers la marque (Kessous et Roux, 2006), le capital marque (Bartier et Schuiling, 2010) ou bien encore le rétrobranding (Vignolles, 2015). Tandis que les enjeux pour les marques d'une empreinte nostalgique semblent saillants, notre recherche a pour ambition d'identifier comment elles peuvent capitaliser sur cette émotion dans une perspective de résurrection. En effet, certaines marques sont gravées dans la mémoire collective, et constituent ce faisant de puissants moteurs de nostalgie. Lorsqu'elles viennent à disparaître, elles laissent alors des traces indélébiles plusieurs années après leur disparition.

C'est sur l'étude de cas exemplaire de la résurrection de la marque de chocolat Merveilles du Monde que notre recherche porte. Nous souhaitons au travers de ce cas appréhender les émotions, attentes, craintes générées par l'annonce de la résurrection d'une marque dont l'évocation suscite un sentiment de nostalgie.

¹ Je tiens à exprimer ma gratitude envers les deux relecteurs anonymes de la revue *Gérer et Comprendre* pour leurs suggestions enrichissantes. Un remerciement spécial à Madame Kappelmann, secrétaire générale de rédaction des Annales des Mines, pour son précieux soutien éditorial. Je remercie également les 62 répondants à mon enquête qui ont enrichi ce travail de leurs perspectives. Mes remerciements se dirigent aussi vers Jieun Jeong et Kiliann Perche, qui se sont succédé au poste d'ingénieur d'études à la MSH Val de Loire, pour leur appui à la collecte des commentaires de la communauté de marque. Enfin, je ne saurais oublier Amélie Coulombe, qui est à l'origine de la résurrection du chocolat Merveilles du Monde et conséquemment de cet élan de nostalgie auquel je n'ai pas échappé. Merci à tous pour votre temps et votre engagement ayant grandement contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Nous cherchons alors à répondre aux questions suivantes : En quoi l'annonce du retour d'une marque peut-elle générer l'effet « madeleine de Proust » ? Quelles sont les attentes des consommateurs quant à la résurrection d'une marque « nostalgique » ? Quels sont les éventuels craintes et freins inhérents à l'achat de ce type de marque ? Afin de répondre à ces questions, notre article s'articule autour de trois parties. C'est naturellement sur la littérature relative à la nostalgie et à la résurrection des marques que se consacre la première partie. Au sein de la deuxième partie sont exposés la méthodologie de la recherche ainsi que le cas Merveilles du Monde. C'est enfin au sein de la dernière partie que sont présentés les résultats de la recherche. Il s'agit de mettre en perspective la force évocatrice de l'annonce du retour de la marque *via* l'effet dit « madeleine de Proust ». Sont également appréhendés les attentes suscitées par l'annonce du retour de la marque ainsi que les éléments susceptibles de contrarier l'enthousiasme des consommateurs. Enfin, ces premiers résultats sont confrontés aux réactions des consommateurs à la suite de la dégustation effective du produit.

Nostalgie et résurrection des marques : une exploration théorique

« La technologie, ça attire toujours, bien sûr... Mais, en de rares occasions, on peut toucher les gens à un autre niveau, plus profond. Quand ils ont un lien sentimental avec votre produit. [...] la nostalgie. C'est subtil, mais très puissant »².

La nostalgie : de la maladie à la force motrice de consommation

Le terme de nostalgie³ trouve sa genèse dans les travaux de Jean Hofer (Johannes Hoferus), présentés en 1688 à l'Université de Bâle. Marquant le début de la carrière du jeune médecin alors âgé de 19 ans, l'essai intitulé *Dissertatio Medica de Nostalgia, Oder Heimwehe* (*Dissertation médicale sur la nostalgie ou*

² Réplique du personnage de Donald (Don) Draper dans la série *Mad Men*, saison 1, épisode 13. Pour une lecture enthousiasmante de la série sous le prisme du marketing, nous invitons le lecteur à se référer à Martin et Tellier (2022).

³ Du grec ancien *nóstos* (le retour) et *álgos* (la douleur), le terme de nostalgie fait référence au « mal du pays ».

Auteur	Définition
Jankélévitch (1974, p. 346)	« Une mélancolie humaine rendue possible par la conscience, qui est conscience de quelque-chose d'autre, conscience d'un ailleurs, conscience d'un contraste entre passé et présent, entre présent et futur. »
Davis (1979, p. 18)	« Une évocation à tendance positive du passé vécu. »
Belk (1990, p. 670)	« Une humeur nostalgique pouvant être provoquée par un objet, une scène, une odeur ou un air de musique. »
Holbrook et Schindler (1991, p. 330)	« Une préférence (goût général, attitude positive ou affect favorable) envers des objets (personnes, lieux ou choses) qui étaient plus familiers (populaires, à la mode, ou largement diffusés) lorsqu'on était plus jeune (début de l'âge adulte, adolescence, enfance ou même avant la naissance). »
Stern (1992, p. 11)	« Un état émotionnel dans lequel un individu aspire à une version idéalisée ou aseptisée d'une période antérieure. »
Baker et Kennedy (1994, p. 169)	« Nostalgie sentimentale ou douce-amère envers une expérience, un produit ou un service issu du passé. »
Divard et Robert-Demontrond (1997, p. 48)	« La nostalgie est une réaction affective douce-amère, éventuellement associée à une activité cognitive, et qui est éprouvée par un individu lorsqu'un stimulus externe ou interne a pour effet de le transposer dans une période ou un événement issu d'un passé idéalisé, s'inscrivant ou non dans son propre vécu. »
Holak et Havlena (1998, p. 218)	« Un sentiment, une émotion ou une humeur complexe, de nature positive, produit par des pensées relatives à des choses (objets, personnes, expériences et idées) associées au passé. »

Tableau 1 : Définitions de la nostalgie.

le mal du pays) est le fruit de sa compassion envers la douleur ressentie par ceux qui se trouvent éloignés de leur pays d'origine pour des raisons d'études ou d'emploi (Bolzinger, 1989). Comme le souligne Dodman (2022, p. 9), « on ne se "sentait" pas nostalgique, on "avait" la nostalgie comme on pouvait avoir la tuberculose, le choléra ou un simple rhume ». Or cette maladie, on pouvait non seulement l'attraper mais aussi y succomber (Dodman, 2022). Débattus au sein des facultés de médecine, les travaux de Hofer ont été enrichis par Théodore Zwinger, lequel a notamment mis en perspective le rôle pathogène de certains airs de musique dans la manifestation de la nostalgie (Bolzinger, 1989). En agissant sur la mémoire, la musique constitue en effet un marqueur émotionnel de certains moments de notre vie.

C'est, selon Dodman (2022, p. 12), au tournant du XX^e siècle que la façon d'appréhender la nostalgie a évolué. Il ne s'agit alors plus d'une forme pathologique de mal du pays, mais davantage d'un « regret du passé assez inoffensif, voire réconfortant – une émotion bénigne [...] liée au temps et à la mémoire ». Émotion puissante nous reliant à un passé vécu ou non, la nostalgie est désormais appréhendée comme un sentiment ambivalent, entre joie et tristesse, généré par une variété de facteurs sensoriels : une mélodie, une odeur, un paysage... La nostalgie pourrait trouver son origine dans un désenchantement à l'égard d'un présent perçu de manière négative et / ou d'une incertitude à l'égard du futur (Lowenthal, 1975 ; Taylor et Konrad, 1980). Selon Hirsch (1992), la nostalgie constitue ce faisant une force motrice pour un comportement réel : en essayant de recréer un passé idéalisé, on décharge des énergies psychiques pour satisfaire des désirs nostalgiques. Pour cet auteur, cela est particulièrement observable dans la production de suites de films et d'émissions télévisées, ou bien encore dans la pratique consistant à donner aux premiers-nés le prénom de leur père. Le Tableau 1 ci-contre met en relief plusieurs définitions susceptibles d'éclairer l'appréhension de ce sentiment complexe qu'est la nostalgie.

In fine, la nostalgie constitue une émotion complexe qui s'exprime par une forme de mélancolie liée à la conscience de la différence entre un passé, parfois idéalisé, et le présent. Elle se manifeste à travers des objets, des lieux ou des expériences, généralement associés à des périodes où le sujet était jeune.

Sentiment ambivalent entre douceur et amertume, la nostalgie constitue une force motrice du comportement de consommation (Havlena et Holak, 1991). Face à l'irréversibilité du temps, la consommation dite « nostalgique » permet, d'une part, de recréer une version idéalisée du passé dans le présent (Hirsch, 1992 ; Stern, 1992), et, d'autre part, de se connecter à des figures importantes du passé avec lesquelles les individus « ont partagé des expériences importantes et / ou intenses » (Maaninou, 2016, p. 123). Nombreuses sont ainsi les marques cherchant à exploiter la nostalgie pour établir un lien émotionnel avec les consommateurs. Ces derniers sont en effet susceptibles d'être attirés par les produits ou les expériences qui évoquent des souvenirs

agréables ou leur permettent de revivre des moments d'un passé vécu ou fantasmé. Selon Kessous et Roux (2006, p. 10), « les connexions nostalgiques traduisent le caractère unique et irremplaçable de la marque. La marque sert de repère et entretient des souvenirs relatifs à certains lieux, individus ou événements importants. » Ce faisant, le recours à la nostalgie dans une démarche marketing provoque des émotions positives, génère un sentiment de familiarité et favorise l'engagement envers la marque. Dans la section suivante, nous explorons comment les cinq sens interviennent dans l'expérience nostalgique.

Raviver le passé : la puissance des cinq sens dans l'expérience nostalgique

« [...]Je revenais toujours avec une convoitise inavouée m'engluer dans l'odeur médiane, poisseuse, fade, indigeste et fruitée du couvre-lit à fleurs », Marcel Proust, *Du côté de chez Swann*, 1913.

Les types de produits qui génèrent le plus de nostalgie peuvent varier en fonction de la génération et de l'expérience personnelle de chaque individu. Cependant, certains produits semblent davantage prédisposés à susciter des sentiments de nostalgie ; c'est le cas des voitures (Schindler et Holbrook, 2003), des jouets (Baxter, 2016) des vêtements (Zaman *et al.*, 2019) ou bien encore des produits agro-alimentaires, sur lesquels nous mettons ci-après l'accent. Alors que la consommation nostalgique peut concerner tout type de couple « marque-produit », c'est naturellement plus spécifiquement dans le domaine de l'alimentation que l'effet qualifié de « madeleine de Proust » est mis en exergue. Du fait de leurs caractéristiques organoleptiques, les produits alimentaires touchent l'ensemble des cinq sens, et génèrent ce faisant des effets sur la réminiscence de souvenirs plus ou moins enfouis. La recherche de Kessous et Roux (2006) souligne d'ailleurs que les marques générant un sentiment de nostalgie se réfèrent essentiellement à des produits alimentaires consommés dans l'enfance, à l'instar de Kinder, Haribo ou bien encore Nutella. À propos de la pâte à tartiner Nutella, Cova et Pace (2005, p. 12) perçoivent dans la relation que les consommateurs entretiennent avec la marque « une tendance nostalgique et régressive ». En lien avec l'effet « madeleine de Proust », les auteurs soulignent que les consommateurs se remémorent « leur jeunesse et s'en retournent vers l'âge d'or de l'innocence » (Cova et Pace, 2005, p. 12). Zeytinkaya (2021) considère d'ailleurs que Proust a précédé dans son approche les travaux des neuroscientifiques. L'auteur fait alors référence aux travaux de Lehrer (2008), selon lequel le goût et l'odorat sont les seuls sens ayant une connexion directe avec l'hippocampe. Or ledit hippocampe constitue le centre de la mémoire à long terme du cerveau. S'agissant des autres sens (la vue, le toucher et l'ouïe), ils passent principalement par le thalamus, considéré comme étant la source du langage et la porte d'entrée de la conscience. Ces sens seraient par conséquent beaucoup moins efficaces pour aborder notre passé (Lehrer, 2008). Il n'en demeure pas moins

que chacun des cinq sens constitue une porte d'entrée vers nos souvenirs. Chacun a la capacité de faire ressurgir des émotions nostalgiques en réveillant des expériences passées. La nostalgie est ainsi le plus souvent le résultat de ce réveil sensoriel, qui nous relie au passé d'une manière profonde et émotionnelle (voir le Tableau 2 ci-dessous).

Via leur comportement quotidien, les individus peuvent selon Hirsch (1992) partiellement satisfaire leurs pulsions nostalgiques. Selon l'auteur, les choix alimentaires constituent de ce point de vue un exemple emblématique. Il illustre son propos par la transmission de génération en génération des recettes familiales.

Tandis que la nostalgie est originellement présentée comme un sentiment douloureux, les marketeurs semblent avoir naturellement à cœur de susciter sa force évocatrice de souvenirs agréables. Nonobstant, Vignolles et Pichon (2007) proposent une typologie de la nostalgie alimentaire en fonction du caractère positif ou négatif de l'association latente (voir le Tableau 3).

Au cœur de notre propos, la nostalgie envers les marques ayant disparu du marché semble constituer un puissant argument à leur résurrection. La section suivante met en perspective la façon dont la littérature appréhende le lien entre nostalgie et résurrection.

Sens	Écho nostalgique
 L'odorat	<p>Les odeurs sont particulièrement puissantes pour évoquer la nostalgie. L'odeur d'un plat, d'une fleur, ou bien encore d'un parfum peut rappeler des souvenirs et des émotions du passé. Selon Hirsch (1992), l'odorat constitue le sens disposant de l'impact le plus puissant sur les émotions : l'utilisation de la nostalgie via l'activation du système limbique par le biais de l'odorat produit l'attrait émotionnel le plus fort en tant que moyen de commercialisation d'un produit.</p>
 Le goût	<p>Les saveurs et les goûts sont étroitement liés à la nostalgie. La dégustation d'un mets ou d'une boisson peut ainsi déclencher des souvenirs nostalgiques. La recherche de Vignolles et Pichon (2014) souligne la nostalgie provoquée notamment par les saveurs d'antan. Les auteurs rappellent que la consommation alimentaire s'adresse à nos cinq sens, et plus particulièrement à l'odorat et au goût, qui marquent l'esprit des consommateurs de souvenirs forts.</p>
 La vue	<p>Une simple image, une photo ou un lieu familier peut raviver des souvenirs du passé, évoquant des émotions nostalgiques. La recherche de Grainge (1999) met en relief comment l'usage d'une esthétique monochrome pour certaines photos génère une forme de nostalgie, y compris du présent. La photographie commerciale et certaines formes de publicité ont ainsi selon l'auteur trouvé un nouveau créneau dans le noir et blanc ou le sépia.</p>
 L'ouïe	<p>Les sons, tels que des chansons, des mélodies ou des bruits spécifiques, ont la capacité de transporter instantanément une personne vers un moment précis de son passé, déclenchant des sentiments nostalgiques. Dans sa communication publicitaire, la marque Mousline ravive ce sentiment en utilisant la mélodie emblématique des années 1970 : « Quand je fais de la purée Mousline ». Au-delà de ce cas d'école, la recherche de Chou et Lien (2010) montre que lorsqu'elles sont intégrées dans des publicités, les chansons populaires peuvent susciter un sentiment de nostalgie.</p>
 Le toucher	<p>Le contact physique, comme le toucher de la main d'un être cher ou la sensation d'un objet précieux, peut raviver des souvenirs nostalgiques liés à des expériences passées. De ce point de vue, la matière affecte le ressenti sensoriel. Ayouch Boda (1999, p. 271) donne l'exemple de l'une de ses patientes qui a connu l'exil, facteur susceptible de « raviver et alimenter » la nostalgie. Or, l'émoi nostalgique de cette femme est notamment inhérent au souvenir de sa grand-mère, dont elle évoque une multitude de détails relatifs à son foulard, parmi lesquels ses qualités tactiles quand elle le touchait ou le tirait.</p>

Tableau 2 : Les cinq sens de la nostalgie.

Type de nostalgie alimentaire	Caractérisation
Positive ou douce	« Un produit alimentaire est associé à des souvenirs positifs et à des réactions affectives telles que la joie, le bonheur ou encore le réconfort ou l'apaisement. »
Ambivalente ou « douce-amère »	« Un produit alimentaire est associé à des souvenirs à la fois positifs et négatifs, les réactions affectives sont donc ambivalentes, et impliquent des émotions contradictoires comme la joie et la tristesse. »
Négative ou amère	« Un produit alimentaire est associé à des souvenirs négatifs et à des réactions affectives telles que le regret, la tristesse voire à la colère. »
Source : À partir de Vignolles et Pichon, 2007, p. 18.	

Tableau 3 : Catégorisation de la nostalgie alimentaire.

La résurrection de marques : une affaire de nostalgie

Du latin classique *resurgere*, « se relever », la résurrection désigne, selon le dictionnaire Larousse, le retour de la mort à la vie – il est d'ailleurs question de « résurrection des morts ». Envisager la résurrection d'une marque implique de prêter à celle-ci des caractéristiques fictives ou réelles propres à l'appréhension de l'espèce humaine. Il s'agit d'anthropomorphisme, lequel constitue selon Epley *et al.* (2007) un phénomène par lequel des entités non humaines se voient attribuer des caractéristiques, des propriétés, des comportements et des états mentaux semblables à ceux de l'homme. Dans cette mouvance, Puzakova *et al.* (2009, p. 413) définissent l'anthropomorphisme des marques comme la perception qu'ont les consommateurs des marques en tant qu'« êtres humains réels dotés de divers états émotionnels, d'un esprit, d'une âme et de comportements conscients qui peuvent agir en tant que membres éminents des liens sociaux ».

Selon Jankélévitch (1974, p. 89), « allant d'un extrême à l'autre extrême, de l'oméga à l'alpha, de l'ultime fin au prime commencement, de la tombe au berceau », le bond « par-dessus la mort mérite de s'appeler résurrection ». Alors *quid* de la résurrection d'une marque ? En écho à celle des morts, Volpert (2019) relève qu'il est question de résurrection d'une marque dès lors que l'on identifie un point de rupture (la mort) entre la vie antérieure et la nouvelle. À propos de la résurrection, Jankélévitch (1974, p. 94) explique que « la deuxième vie est, sinon psychologiquement et physiquement, du moins métaphysiquement grevée par la préexistence de la première ». En matière de marque, la deuxième vie s'imprègne-elle également de la première ? En écho aux travaux de Brown *et al.* (2003), il semble que cela soit le cas s'agissant des marques ayant le statut d'icône. Il s'agit de marques susceptibles de générer des associations vives et percutantes pour des consommateurs. Selon les auteurs, ce type de marques se prête particulièrement à la résurrection. Comme le soulignent Brown *et al.* (2003), les marques iconiques étant

évocatrices de souvenirs personnels ou partagés peuvent exploiter les penchants nostalgiques des consommateurs. Dion et Mazzalovo (2016) soulignent à propos de ces marques, qu'ils qualifient de « belles endormies », qu'elles permettent de reconnecter les consommateurs à leur passé et aux communautés avec lesquelles ils les partageaient. Grâce à la résurrection de ces marques, les consommateurs « peuvent ainsi vivre ou revivre un passé idéalisé, mais actualisé » (Dion et Mazzalovo, 2016, p. 5895). Selon les auteurs, une démarche dite de *retrobranding* peut alors s'appuyer « sur la nostalgie personnelle liée aux souvenirs de l'individu et / ou sur la nostalgie commune liée à l'histoire et / ou une nostalgie partagée concernant des événements historiques ou une période spécifique de l'histoire » (Dion et Mazzalovo, 2016, p. 5895).

C'est notamment dans l'industrie automobile que l'on a pu observer des démarches de *rebranding* visant à susciter une forme de nostalgie. Schindler et Holbrook (2003) donnent à ce propos l'exemple de Volkswagen qui a su remettre au goût du jour la Coccinelle, voiture adorée à l'époque où les membres de la génération du *baby-boom* étaient adolescents ou au début de l'âge adulte. Les auteurs soulignent également la popularité des véhicules utilitaires sportifs dotés de pneus de secours encastrés, qui ne sont pas sans rappeler les modèles de voitures haut de gamme des années 1950 des marques Ford et Lincoln. À côté de ces marques culte existent aussi des marques oubliées, qui se révèlent peu évocatrices tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Nonobstant, ces marques disposent selon Dion et Mazzalovo (2016) d'un patrimoine, et peuvent elles-aussi être ressuscitées. Il s'agit alors de générer dans la mémoire partagée une forme de résonance avec des événements historiques ou des périodes spécifiques. Qui plus est, le fait d'être une marque oubliée pourrait de manière *a priori* contre-intuitive constituer un atout. En effet, cette position confère aux gestionnaires de marque davantage de latitude dans la définition de la stratégie de relance. Comme l'indiquent Dion et Mazzalovo (2016, p. 5889) :

« Il n'y a rien à effacer et les managers peuvent sélectionner les caractéristiques les plus pertinentes du patrimoine de la marque ». Cela permet d'échapper à la critique des consommateurs historiques en proie à une forme de résistance au changement. Typiquement, en écho aux recherches de Brown *et al.* (2003), Cervellon et Brown (2014) rappellent que la nouvelle Coccinelle a fait l'objet d'un rejet des amoureux de l'ancien modèle. Dans cette mouvance et dans un tout autre registre, « la relance de la franchise *Star Wars* a été fustigée par les cinéphiles qui avaient du mal à voir au-delà des jours de gloire de Carrie Fisher, Mark Hamill et Harrison Ford » (Cervellon et Brown, 2014, p. 274).

Selon Bartier et Schuiling (2010), l'existence éventuelle d'un fort sentiment de nostalgie envers des marques anciennes ou disparues du marché devrait être davantage prise en compte dans les réflexions présidant à leur revitalisation, leur renforcement ou leur réintroduction. En effet, ces trois options seraient « moins coûteuses et moins risquées que l'introduction d'une nouvelle marque sur le marché » (Bartier et Schuiling, 2010, p. 15). Les recherches de Volpert (2019) confortent cette perspective. Selon l'auteure, deux principaux arguments expliquent que les entreprises favorisent la résurrection plutôt que la création d'une nouvelle marque. Le premier argument est financier, dans la mesure où il est moins onéreux de ressusciter une marque que d'en créer une nouvelle. Le second argument est affectif, en ce sens que les consommateurs affichent, en harmonie avec les travaux de Cattaneo et Guerini (2012), une préférence pour les marques anciennes par rapport aux nouvelles.

Volpert (2019) met en exergue les défis auxquels les marques ressuscitées sont confrontées. Il s'agit selon elle de convaincre à la fois les initiés – ayant connu la marque dans le passé –, mais également les novices dont les attentes peuvent être discordantes. L'auteure met alors en perspective trois facteurs clés de succès de la résurrection d'une marque. Propres au patrimoine de la marque, les deux premiers facteurs s'articulent autour de son actualisation et du respect de son identité. En découle un troisième facteur : la capacité à créer des histoires personnelles avec le consommateur (Volpert, 2019). C'est au travers de l'étude de la résurrection de la marque de chocolat Merveilles du Monde que nous souhaitons explorer les ressorts de la résurrection d'une marque dite « nostalgique ».

Étude de cas : le *come-back* d'un chocolat iconique

« Chez le nostalgique, derrière le désir du retour en arrière dans l'espace peut se cacher le désir d'une régression temporelle, vers le temps primordial qu'il ne sait plus nommer autrement, qui est innommable », Ayouch Boda, 1999.

Méthodologie de la recherche

Notre recherche se fonde sur une méthodologie qualitative à visée interprétative. Elle s'appuie sur l'étude

de cas de la résurrection de la marque de chocolat Merveilles du Monde en 2023. Afin d'avoir une vue globale des sentiments exprimés par la communauté de marque, nous avons mené une large collecte d'informations s'étendant du 14 novembre 2022 (date de l'annonce du retour de la marque sur les réseaux sociaux dédiés) au 30 septembre 2023.

C'est tout d'abord dans une approche netnographique (Kozinets, 2012) que nous nous sommes inscrite. Il s'est agi d'infiltrer la communauté de marque et de recueillir ses actes de communication. La netnographie fait ainsi référence à l'étude des interactions d'une communauté *via* les médias électroniques. Dans cette perspective, nous avons collecté les posts émis par la marque sur les réseaux sociaux Instagram et Facebook, ainsi que les commentaires associés. Sur le réseau social Instagram, ce sont en tout 61 posts qui ont été recueillis et 11 128 réactions, contre 54 posts et 6 993 réactions s'agissant du réseau social Facebook. Membre de « la communauté Merveilles du Monde », nous avons par ailleurs collecté les newsletters adressées par la marque. Elles sont sur la période mentionnée au nombre de 13.

C'est, en outre, vers la campagne de financement participatif présentée sur la plateforme Ulule, qui s'est déroulée du 8 janvier au 14 février 2023 que notre attention s'est portée. Au travers de cette campagne, il s'agissait de réactiver la communauté de marque. En effet, le produit arrivant en grandes et moyennes surfaces (GMS) en mars 2023, les porteurs de la marque souhaitaient prendre progressivement la parole et consolider le lien avec les communautés de « consommateurs historiques ». La campagne de *crowdfunding* a ainsi constitué un puissant moteur d'activation de la communauté de marque qu'il a été particulièrement intéressant de décrypter. En écho à Renault (2018), les actes de communication relatifs à une campagne de financement participatif constituent un matériau se prêtant parfaitement à une analyse netnographique. Avec 49 902 préventes de tablettes sur un objectif de 200, la campagne a été un véritable succès. Il s'agit en effet de la campagne ayant alors rencontré le plus gros succès sur la plateforme Ulule dans la catégorie alimentation. Ont été collectés l'ensemble des éléments de communication de la marque (page de la campagne et *news*) ainsi que 3 039 commentaires des contributeurs.



Figure 1 : Campagne de financement participatif sur Ulule (Source : Capture d'écran <https://fr.ulule.com/merveilles-du-monde-chocolat/>).

Alors que ces premiers éléments ont fait l'objet d'une analyse au fil de l'eau, il nous a semblé important de recueillir également des informations *ad hoc*. Nous avons ainsi diffusé en janvier 2023 une enquête *via* Google Form auprès des consommateurs. 62 personnes y ont répondu. Constituée principalement de questions ouvertes, notre enquête s'articulait autour de trois principales thématiques : rapport des consommateurs à la marque Merveilles de Monde ; effets de la nostalgie et association de la marque à des lieux, personnes, moments, rituels ; réactions à l'annonce du retour de la marque et attentes suscitées.

Notre corpus s'enrichit enfin par deux entretiens accordés par Amélie Coulombe, à l'origine de la résurrection du chocolat Merveilles du Monde. Le guide du premier entretien, réalisé en amont du lancement effectif de la marque, s'articulait autour de six thèmes clés : présentation de notre interlocutrice ; naissance et concrétisation du projet Merveilles du Monde ; rôle des communautés ; enjeux associés à la campagne de *crowdfunding* ; calendrier de lancement et mix

marketing ; nostalgie et création de valeur. Quant au guide du second entretien, réalisé en aval du lancement de la marque, il s'articulait autour des trois thématiques suivantes : réactions de la communauté de marque après le lancement ; éventuelles difficultés rencontrées et stratégies d'adaptation ; analyse du succès rencontré et clés de sa durabilité.

L'ensemble des données recueillies (voir la Figure 2) a fait l'objet d'une analyse à l'appui du logiciel Nvivo. Comme l'indiquent Edlund et McDougall (2018), Nvivo permet d'organiser et d'analyser une large variété de données, parmi lesquelles des documents, images, fichiers audio et vidéo, contenu *web* ou réseau social.

Naissance de la marque Merveilles du Monde

La tablette de chocolat Merveilles du Monde a été lancée en 1978 par Nestlé dans la filiation des albums éponymes. Publiés à partir de 1929 à l'initiative du département des chocolats Nestlé Peter Cailler Kohler, les albums *Les Merveilles du Monde* constituaient

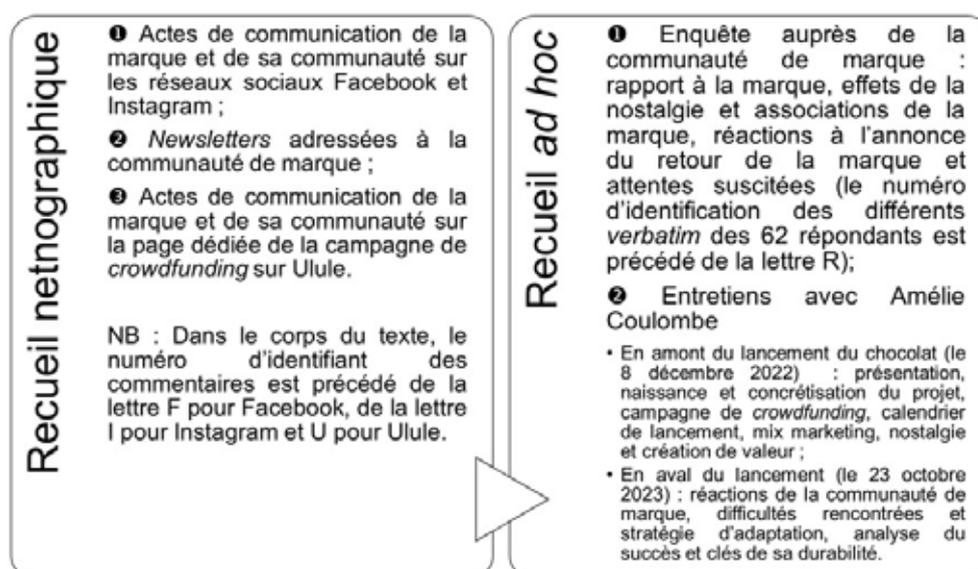


Figure 2 : Synthèse de la collecte d'informations.

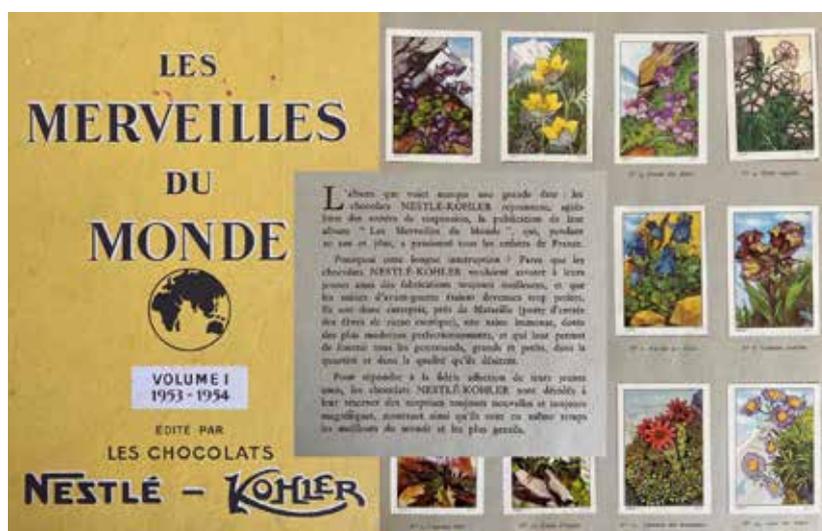


Figure 3 : *Les Merveilles du Monde* (Source : photographies du volume I de l'album *Les Merveilles du Monde 1953-1954* – série 1 « Un bouquet de fleurs des Alpes » - collection personnelle de l'auteure).

une forme d'encyclopédie imagée. Il était possible d'y coller des vignettes collectées dans plusieurs des produits de la marque Nestlé. Chaque planche d'images était accompagnée d'un texte rédigé par un spécialiste du sujet. En France, le premier volume est paru en 1931, le deuxième en 1932 et le troisième en 1933-1934. Après une longue interruption, une nouvelle série d'albums des *Merveilles du Monde* a fait l'objet d'une diffusion à partir de 1953-1954 (voir la Figure 3). Six albums se sont alors succédé, le dernier ayant été édité en 1960-1961.

C'est donc en 1978 que, sous l'impulsion de Nestlé, Merveilles du Monde devient un chocolat au lait, noisettes et amandes pilées dont le *packaging* renferme une grande image cartonnée. Au recto, un animal, et, au verso, sa présentation didactique. Parmi les caractéristiques saillantes de la tablette figurent ses six grands carreaux représentant un animal différent. Retranscrit dans l'Encadré 1 ci-après, le bulletin de Nestlé n° 189 relate la genèse de la marque ainsi que les traits saillants du produit.

Après plusieurs *relookings*, la production du chocolat Merveilles du Monde se ralentit peu à peu, avant de s'arrêter en 2007, laissant alors de nombreux fans – membres de la génération X et Y – esseulés. On retrouve typiquement sur le site Change.org une pétition intitulée « Pour le retour du chocolat Merveilles du Monde » ayant réuni près de 2 700 signataires. C'est également sur les réseaux sociaux, dont Facebook, que des nostalgiques de la marque en particulier ou des produits emblématiques des années 1980-1990 en général ont revendiqué son retour.

La résurrection de la marque

En fin d'année 2022, un duo d'entrepreneurs constitué d'Amélie Coulombe et Alexandre Kanar annonce le retour de la marque Merveilles du Monde. Amélie Coulombe bénéficie d'une expérience marketing au sein de grands groupes en lien avec l'enfance : Mattel, d'une part, et Haribo, d'autre part. Au sein de cette dernière organisation, elle a exercé la fonction de responsable de marque. Elle a géré d'importants lancements de produits dont celui d'Haribo Pik et Chamallow Choco. Amélie Coulombe nous explique avoir quitté son poste chez Haribo pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, avec la volonté de créer une marque de chocolat engagée. Après avoir passé un certificat d'aptitude professionnelle de chocolatier, elle crée la marque Krokola en 2021. Au travers du déploiement de cette marque, son but est de trouver une alternative plus saine et plus responsable aux chocolats commercialisés en grande distribution. Son ambition est également de concilier les convictions des parents sur le bien-manger et la quête de plaisir et d'amusement des enfants. Rencontré chez Haribo, son associé, Alexandre Kanar, l'a rejointe dans l'aventure.

Amélie Coulombe nous explique que Merveilles du Monde est une marque avec laquelle Alexandre Kanar et elle-même ont « grandi ». Pour le duo d'entrepreneurs, cette marque est évocatrice de certaines valeurs et missions qu'ils ont à cœur de porter. Comme nous le confie Amélie Coulombe, Merveilles du Monde faisait écho à des valeurs lui tenant à cœur parmi lesquelles la protection de la nature et de la biodiversité. Ils ont ainsi saisi l'opportunité de racheter la marque

Encadré 1 : Merveilles du Monde, une histoire de nostalgie

« Pendant des années, avant et après la dernière guerre, le titre prestigieux [Les Merveilles du Monde] a été associé à la vente et au succès de nos chocolats : des millions de jeunes collectionneurs ont recherché, recueilli, échangé les fameuses images pour les coller dans des albums aussi instructifs qu'attrayants. Aujourd'hui encore nous parvenons des lettres de parents nostalgiques, nous demandant pour leurs enfants une collection, hélas ! depuis longtemps épuisée.

C'est sous une forme nouvelle, mais dans le même esprit, que le Département chocolats vient de renouer avec cette sympathique tradition. Il ne s'agit plus comme autrefois de "vignettes" de format réduit, mais de grandes photos couleur "90 mm x 190 mm", imprimées sur des cartons servant de support aux tablettes. Thème choisi : les animaux. Une première série de 36 photos prises sur le vif, dans la nature, et accompagnées d'un texte éducatif.

Autre originalité : la tablette elle-même devient image, ou plutôt bas-relief... elle est en effet divisée en six rectangles, chacun d'eux représentant un sujet différent ; on peut ainsi croquer sans remord un cuissot de girafe ou une aile de perroquet, tout en se régaland de chocolat fin...

Au fait, de quel chocolat s'agit-il ? D'une nouvelle spécialité, dont le nom seul "chocolat au lait, aux noisettes et amandes pilées" est à la fois une définition et une tentation.

L'appellation "Merveilles du Monde" recouvre donc un double lancement : celui d'un nouveau produit et celui d'une collection passionnante – association heureuse de deux plaisirs ».

Source : Bulletin de Nestlé n°189 de 1978 - documentation transmise par Amélie Coulombe à l'auteure.

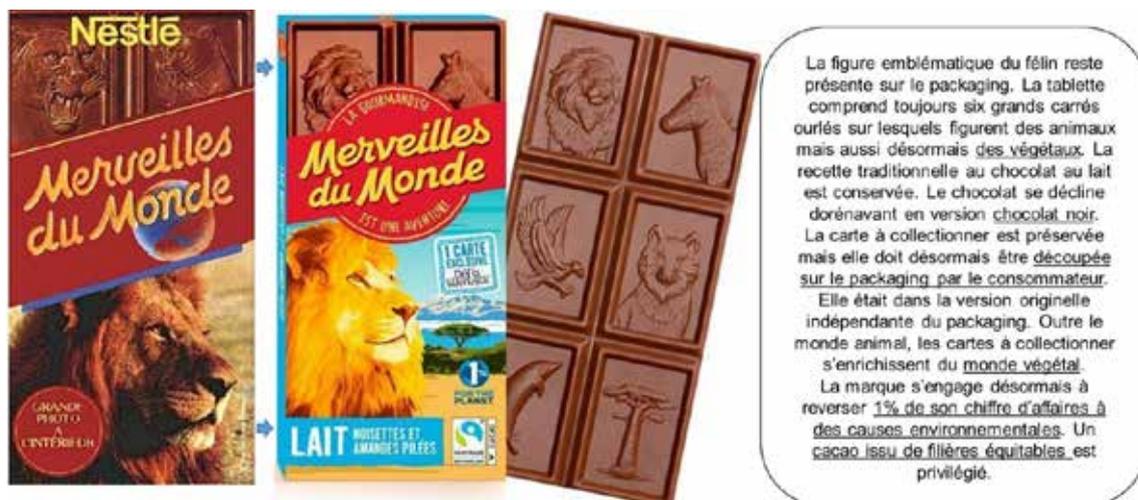


Figure 4 : Les principales évolutions de Merveilles du Monde d'hier à aujourd'hui.

La figure emblématique du félin reste présente sur le packaging. La tablette comprend toujours six grands carrés ourlés sur lesquels figurent des animaux mais aussi désormais des végétaux. La recette traditionnelle au chocolat au lait est conservée. Le chocolat se décline dorénavant en version chocolat noir. La carte à collectionner est préservée mais elle doit désormais être découpée sur le packaging par le consommateur. Elle était dans la version originelle indépendante du packaging. Outre le monde animal, les cartes à collectionner s'enrichissent du monde végétal. La marque s'engage désormais à reverser 1% de son chiffre d'affaires à des causes environnementales. Un cacao issu de filières équitables est privilégié.

auprès de l'Alsacienne, une entreprise spécialisée dans l'achat / revente de marques historiques. Après avoir récupéré les droits de la marque, les entrepreneurs ont eu « tout à reconstruire ». Ils ont fait appel à un historien pour mieux appréhender la trajectoire de la marque, et ont réalisé des études commerciales visant à en identifier les fondamentaux. Trois des éléments saillants de l'attachement des consommateurs envers la marque ont alors été mis en perspective :

- La recette originelle : les consommateurs historiques ont, selon Amélie Coulombe, « en mémoire un goût et une recette spécifiques ».
- La forme iconique : la tablette est constituée de six grands carreaux sur lesquels des animaux en relief apparaissent. Amélie Coulombe précise que « les ourlets sur les bords des carreaux sont vraiment associés à tout un rituel de consommation ».
- La collection : des cartes à collectionner sur l'univers animal sont immédiatement disponibles au sein du packaging.

Pour ressusciter la marque, les associés se sont appuyés sur des fans appartenant à des communautés actives sur les réseaux sociaux tel Facebook. Il s'agit de communautés dédiées à la seule marque Merveilles du Monde ou bien plus largement aux produits iconiques des années 1980-1990. Dans une démarche participative, il s'est agi selon Amélie Coulombe d'intégrer ces communautés et de les faire participer au retour de la marque. Des échanges se sont engagés avec de petits groupes :

« On a pu créer un dialogue vraiment au quotidien avec eux pour bien les tenir au courant de l'avancement du développement de la marque, leur demander leur avis. »

Afin que le produit soit au plus proche de leurs attentes, les fans se sont exprimés sur différents sujets depuis le développement du *packaging*, de la collection ou bien encore de la recette. Les fans de la marque ont ainsi accompagné son renouvellement. Comme le souligne Amélie Coulombe :

« Le marché a évolué en quinze ans, et il y a des enjeux qui existent aujourd'hui qui n'existaient pas à l'époque. »

Avec un nom de marque aussi évocateur que celui de Merveilles du Monde, les enjeux sociaux et environnementaux n'auraient désormais su être ignorés. Faire bouger les lignes sans perturber la communauté de nostalgiques, tel était le défi auquel les entrepreneurs ont été confrontés. Typiquement, dans une volonté des deux entrepreneurs de se montrer innovants, une réflexion a été menée sur une collection sous un format digitalisé. Or cette idée s'est heurtée à ce qu'Amélie Coulombe qualifie de « points d'attachement fondamentaux ». S'agissant de la collection, il s'est finalement agi de reprendre le principe d'une carte immédiatement disponible sur le *packaging*. La collection ne couvre plus seulement le monde animal mais également le monde végétal. Dans une démarche éco-responsable, chaque carte peut être désormais découpée sur le *packaging* cartonné de la tablette. S'agissant de la recette, Amélie Coulombe nous explique que même si la communauté de marque était attachée au goût historique, elle était aussi ouverte à la nouveauté. En particulier, certains consommateurs avaient depuis l'enfance vu leur goût évoluer, c'est ainsi qu'il fut décidé que la tablette serait désormais également déclinée en chocolat noir. Nous synthétisons au sein de la Figure 4 les principales évolutions du produit.

À la recherche du temps perdu : les vertus nostalgiques de la résurrection de la marque

« Le retour est le médicament de la nostalgie comme l'aspirine est le médicament de la migraine », Jankélévitch, 1974, p. 340.

L'anticipation sensorielle : quand l'annonce de la résurrection provoque l'effet « madeleine de Proust »

L'annonce du retour du chocolat Merveilles du Monde a été très bien accueillie par la communauté historique. Tant et si bien que les consommateurs ont été parfois en proie à une certaine perplexité : serait-ce trop beau pour être vrai ? Notre corpus permet d'observer

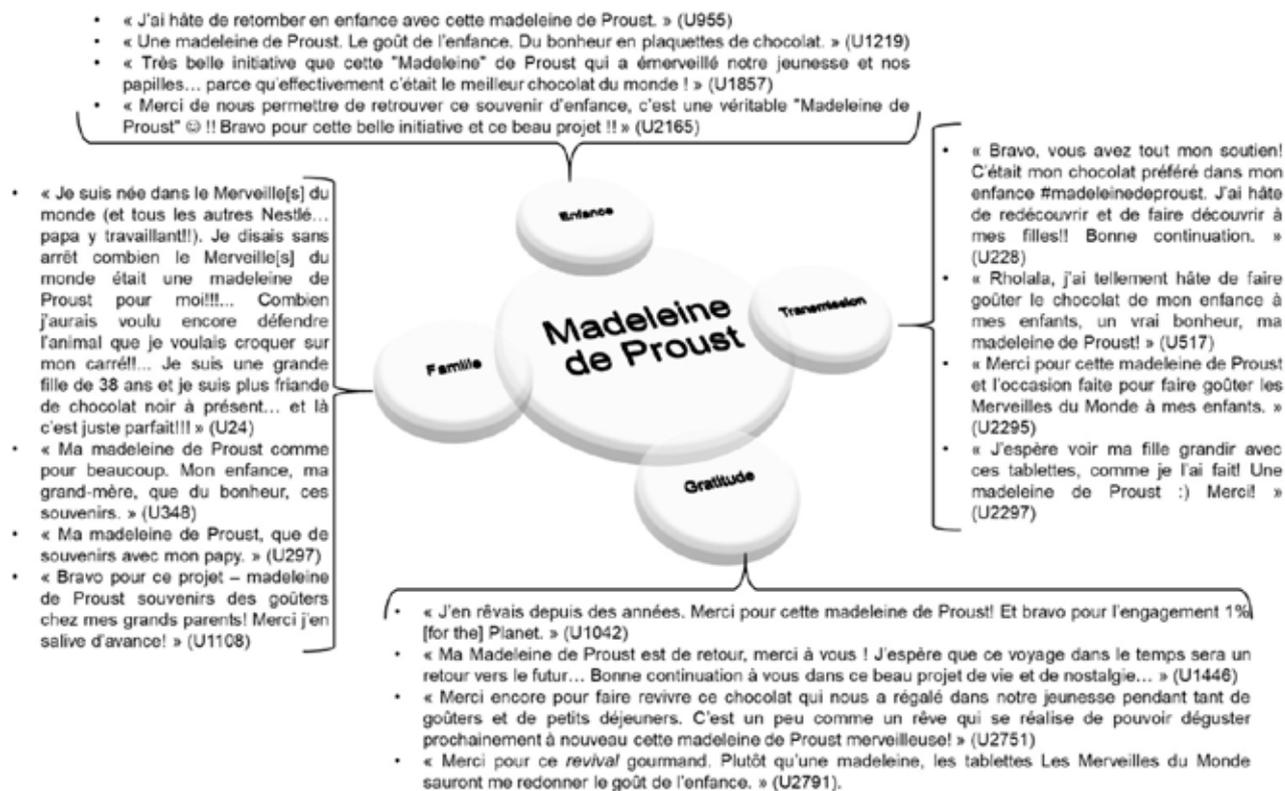


Figure 5 : Carte perceptuelle de l'effet « madeleine de Proust » (Source : carte perceptuelle réalisée à partir de notre analyse Nvivo – ici seuls les extraits du corpus de la campagne Ulule ont été sélectionnés).

une forme de curiosité générée par l'annonce du retour de la marque. La communauté s'interroge sur ce que cache le retour : qui est derrière cela ? Est-ce qu'il y aura de l'innovation ? Le chocolat aura-t-il le même goût ? Sera-t-il toujours aussi bon ? De nouvelles cartes à collectionner seront-elles présentes ?... L'annonce du retour de la marque laisse concomitamment place à un élan nostalgique de la part de la communauté historique. Si l'implicite prévaut, nombreuses sont les références à la terminologie de « madeleine de Proust » s'agissant du chocolat Merveilles du Monde. Réalisée à partir de notre analyse Nvivo, la carte perceptuelle présentée dans la Figure 5 met en perspective les relations établies spontanément entre la référence explicite faite à la « madeleine de Proust » et les thèmes associés. Y est mise en relief une force évocatrice de l'enfance, de la famille, de la transmission ainsi que la gratitude inhérente à l'émergence d'une palette d'émotions.

À propos du chocolat Merveilles du Monde, R41 indique qu'il lui a « beaucoup manqué » et ajoute : « C'est une "madeleine de Proust", il renvoie à beaucoup de nostalgie, à des souvenirs ». Parmi ces souvenirs figurent des périodes de la vie et en particulier l'enfance. Typiquement, R61 évoque la marque comme « une madeleine de Proust » faisant écho au « goût de l'enfance ». Dans le même registre, R36 cite la « madeleine de Proust » avec « un goût d'enfance et des années 1980 ». Notre recherche fait ainsi parfaitement écho aux travaux sur la nostalgie menés par Holbrook et Schindler (1991), en ce sens que

c'est majoritairement dans le discours des répondants une période de la vie où ils étaient jeunes (enfance ou adolescence) qui rejaillit. Nous retrouvons également dans les verbatims faisant explicitement référence à la « madeleine de Proust » le sentiment doux-amer en lien avec un passé révolu. Alors qu'en écho aux recherches de Davis (1979) ou d'Holak et Havlena (1998), ce sont majoritairement des souvenirs agréables que nous observons dans notre corpus, leur caractère éventuellement amer est inhérent à la conscience de ce qui ne sera plus (Jankélévitch, 1974). Typiquement, R08 évoque la « peine » relative à ce qui « ne se revivra plus ». Quant à R21, elle évoque un sentiment de tristesse lié au réconfort associé à la marque et aux souvenirs latents. Elle évoque des « moments partagés dans l'insouciance de l'enfance avec des copines, insouciance qui disparaît inéluctablement à l'âge adulte ». R21 ajoute que « les images mettaient en avant la beauté du monde animal, les contrées lointaines que l'on rêvait d'explorer ». Selon elle, « aujourd'hui, on ne peut penser au monde animal sans évoquer la biodiversité en péril, la disparition des espèces, les zoonoses, etc. ». En référence aux travaux de Lowenthal (1975) ou de Taylor et Konrad (1980), peut être perçue dans ce témoignage une forme de désenchantement vis-à-vis du présent, pouvant être à l'origine du sentiment de nostalgie.

Notre analyse permet également de souligner les associations latentes de l'expérience Merveilles du Monde avec des membres de la famille : grands-parents, parents, frères et sœurs, et cousins. R25 associe par

exemple le chocolat Merveilles du Monde à sa grand-mère paternelle, chez qui elle passait les vacances avec sa sœur. Dans son souvenir, elle mangeait ce chocolat seulement chez cette grand-mère. Or certaines personnes auxquelles le chocolat est associé n'étant plus de ce monde, un sentiment de tristesse est latent. Alors que les évocations sont majoritairement positives, la nostalgie alimentaire des répondants, en écho aux recherches de Vignolles et Pichon (2007), se situe sur un continuum allant de l'amertume à la douceur.

Dans l'attente du retour de la marque, le discours des membres de la communauté n'est pas seulement ancré dans le passé. En effet, c'est souvent dans une dynamique de transmission que les consommateurs ont à cœur de retrouver le produit. Nombreux sont celles et ceux qui souhaitent faire découvrir le chocolat « de leur enfance » à leurs enfants :

« Je suis ravie de ce retour. J'ai hâte de le faire découvrir à mes enfants et leur partager mes souvenirs d'enfance » (R23).
« Un plaisir immense, j'avais écrit à Nestlé pour savoir s'ils allaient refabriquer ce chocolat, tellement envie de le faire connaître à mes filles » (R30).

Notre analyse permet en outre de mettre en perspective la capacité évocatrice de l'annonce du retour de la marque (voir le Tableau 4). Ce sont des lieux, des moments de vie, des sensations qui refont surface. En référence à Brunel *et al.* (1986), l'effet « madeleine » permet de réveiller des souvenirs profondément enfouis. Il est important de noter que notre propos se centre ici sur le pouvoir évocateur de la seule annonce du retour du produit. Cette force évocatrice s'opère donc indépendamment de la dégustation du produit. En référence à Brown *et al.* (2003), Merveilles du Monde constitue donc une marque de chocolat iconique. La résurrection de cette « belle endormie » permet, comme les travaux de Dion et Mazzalovo (2016) le suggèrent, de reconnecter les consommateurs à leur passé.

Le Tableau 4 met en avant que les souvenirs sont associés à une période de la vie, à un environnement physique et social bien précis. Au travers du retour de la marque rejaillissent des périodes révolues. Dans une posture marginale, certains expriment leur souhait que la marque reste attachée à la seule période de l'enfance. Typiquement, R46 émet le souhait que la résurrection soit éphémère : « Cette marque doit rester associée à notre enfance ». Nonobstant, nombreux sont ceux qui veulent revivre l'émerveillement, la section suivante met en relief leurs attentes.

Attentes des consommateurs 2.0 : revivre l'émerveillement

L'analyse des verbatims recueillis auprès des membres de la communauté de la marque témoigne des points d'attachement centraux de la communauté. C'est autour de trois caractéristiques fondamentales que s'articulent les désidératas de la communauté de marque : recette, design de la tablette et collection. Ce seul verbatim est de ce point de vue emblématique :

« Mes papilles se souviennent encore de ce goût délicieux que j'aimais laisser fondre morceau par morceau tout en commençant par les contours des animaux, et mes yeux se souviennent du plaisir que je ressentais à la découverte de la carte que je rangeais dans la précieuse boîte en métal !!! 🍫🍫 » (I715).

En référence au Tableau 2, de multiples sens sont ici en « éveil nostalgique ». Notre analyse fait ce faisant parfaitement écho à ce que Amélie Coulombe qualifie d'épine dorsale de la marque (voir le Tableau 5, p.14), et laisse présager, dans la lignée des recherches de Brown *et al.* (2003) ou de Cervellon et Brown (2014), une forme de résistance au changement de plusieurs des membres de la communauté historique.

ID	Sélection de verbatims
R13	« Entre 6 et 10 ans, dans la cuisine familiale avec mon papa, on choisissait quel animal allait être croqué ! Et on adorait l'image contenue dans le paquet, elle ressemblait aux images reçues à l'école quand on avait eu assez de bons points ! »
R41	« Je devais avoir 7 ou 8 ans avec mon grand frère. On attendait que maman ouvre la tablette pour savoir quel animal serait sur la grande image cartonnée. Avec mon frère, on collectionnait ces images ; ensuite, on regardait les animaux en relief sur les carrés de la tablette, avant de déguster... C'était un doux moment bercé par l'insouciance, la gourmandise, un moment heureux. »
R51	« En vacances, à la campagne, et j'ai mangé du chocolat Merveilles du Monde avec du bon pain de campagne avec beaucoup de mie. »
R60	« En rentrant de l'école avec ma grand-mère et mes sœurs, je devais avoir 6 ans. Notre petit morceau de baguette avec le chocolat. On se battait pour l'image en cadeau. »
R61	« Je me souviens que ma grand-mère en achetait, je les mangeais dans la cuisine peinte en vert, au goûter. Parfois, j'avais le droit à du beurre et du pain avec. C'était un bon moment. Et il y avait le plaisir de trouver une carte que je n'avais pas. »

Tableau 4 : Un voyage dans le temps.

	Sélection de verbatims
Recette	<p>« Génial. Avez-vous la même recette de fabrication ? » (I-316).</p> <p>« Mais quelle bonne nouvelle !!!!! 😄 J'ai trop hâte !!!!! C'est toute mon enfance, j'espère que vous garderez la recette, c'était particulièrement bon :) 🍪🍪🍪 » (I-1771).</p> <p>« RHOOO oui !!!! 😄 Est-ce la même recette ? Le goût est-il le même ? » (I-1621).</p> <p>« Trop hâte 😄. J'espère que je retrouverai le goût de mon enfance 😊 J'espère qu'ils n'auront pas changé la recette » (I-2856).</p>
Design de la tablette	<p>« Et est-ce qu'il y aura les mêmes animaux sur le chocolat comme à notre époque ? » (I-1951).</p> <p>« Vous êtes juste GÉNIAUX 😄 Avec mon frère nous nous battions pour les animaux les plus mignons genre la girafe. Puis seconde bataille pour la carte » (I-2773).</p> <p>« Cette semaine, mon fils de 5 ans me disait qu'il aimerait des chocolats avec des animaux dessinés dessus. Je lui disais que petite, j'en mangeais au goûter 😄. J'ai hâte de pouvoir lui faire découvrir ! » (I-1929).</p> <p>« Souvenir d'enfance, un très bon chocolat avec de grands carreaux, et je me rappelle des belles images d'animaux dans chaque paquet ❤️ » (I-1001).</p>
Cartes	<p>« Toute mon enfance ce chocolat, je possède l'intégralité des cartes et même la boîte de rangement » (I-794).</p> <p>« Mais c'est énorme ce projet ! 😄 J'en parlais il n'y a pas si longtemps à mon fils de 6 ans de ce chocolat et ses cartes animaux ! Il m'a dit qu'il les voudrait toutes ! (Mais c'est moi qui mangerai le chocolat ❤️, c'est pour son bien, hein !) » (I-1762).</p> <p>« Merci !!! Toute mon enfance !!! Je vais pouvoir continuer ma collection de cartes !!!! J'en ai plus de 1 200 avec les doubles !!! 😊 » (I-2224).</p> <p>« En voilà une bonne nouvelle 😄. J'espère qu'il y aura toujours les cartes à collectionner ? Bon d'accord, c'est plus pour le chocolat ❤️, mais les cartes, c'est pour me donner bonne conscience 😊. En tout cas, un ÉNORME MERCI pour ce retour » (I-2076).</p>
Source : Extrait de nos tables de verbatims – corpus Instagram.	

Tableau 5 : L'épine dorsale de la marque.

Nombreux sont ainsi les répondants à notre enquête affichant le souhait que le nouveau produit soit similaire à celui de leur enfance :

« Garder la même recette et les cartes (R01) ; « Rester fidèle » (R02) ; « Ne rien changer » (R03) ; « Que ce soit le même produit » (R04) ; « Ne changez surtout pas la recette » (R30) ; etc.

En écho à la notion d'épine dorsale, les consommateurs historiques font un plaidoyer pour retrouver la recette et le lien avec les animaux. La communauté de marque souhaite ainsi retrouver le monde animal sur le *packaging*, sur les carreaux, dans la communication publicitaire et sur les cartes à collectionner. En référence à Jankélévitch (1974), le produit « ressuscité » doit bel et bien, dans l'esprit des fans historiques, être physiquement empreint de sa forme originelle. Selon Amélie Coulombe, quand on relance une marque historique, il est ainsi crucial de ne pas se perdre :

« Il faut vraiment capitaliser sur les fondamentaux de la marque parce qu'il y a un attachement qui est très fort ».

Elle ajoute :

« On ne peut pas faire n'importe quoi. [...] On ne crée pas une nouvelle marque, c'est une marque qui a vraiment un capital existant sur lequel on doit s'appuyer pour le moderniser, lui redonner une nouvelle dimension, mais on doit partir des bases existantes. »

C'est la raison pour laquelle travailler « main dans la main » avec les fans était un incontournable. En écho à Volpert (2019), on perçoit ici les enjeux inhérents à la relance d'une marque nostalgique. Le défi est de taille : actualiser le produit tout en respectant son ADN, et développer le lien avec les consommateurs.

S'ils sont pour beaucoup en quête de similitude, de nombreux répondants se disent ouverts à la nouveauté – allant même parfois jusqu'à la revendiquer. C'est en particulier dans une perspective « responsable » que des évolutions sont requises. R22 souligne l'intérêt de privilégier un chocolat équitable. Dans cette dynamique, R44 évoque notamment le caractère biologique, il s'agit alors de « reprendre les codes de l'époque » tout en défendant « une origine saine du cacao et du lait utilisé ». R55 souhaite aussi des ingrédients « sains et une approche écologique et équitable ». Il est aussi suggéré une extension de la gamme vers le chocolat noir, blanc ou praliné. C'est également dans une perspective de séduction des nouvelles générations que le discours de plusieurs répondants s'inscrit. Typiquement, R21 considère que « les enfants d'aujourd'hui sont plus blasés et les sources d'informations sont beaucoup plus larges aujourd'hui que dans les années 1980 ». Cela implique selon elle un soin plus important apporté aux images, ainsi que le renouvellement de thématiques attractives. En écho

aux recherches de Volpert (2019), nous percevons la tension entre la volonté de capter les initiés attachés à l'épine dorsale de la marque plus ou moins en proie à une forme de résistance au changement, et les novices plus ouverts *a priori* à la nouveauté. Ces novices pourraient pourtant, dans une optique de « transmission intergénérationnelle », être influencés par la communauté historique les dirigeant vers le produit. C'est d'ailleurs dans cette optique de transmission que le recrutement de nouveaux consommateurs est envisagé par Amélie Coulombe.

Alors que l'annonce du retour de la marque suscite enthousiasme et impatience, certains freins pourraient être de nature à contrarier le succès de la résurrection de la marque. Le prix constitue l'un des principaux freins éventuels à son achat. En effet, cet aspect est cité par près de la moitié des répondants à notre enquête. Certains répondants confrontent alors ce prix aux chocolats qu'ils ont l'habitude d'acheter :

« Le prix, s'il est prohibitif par rapport à des marques similaires distribuées en GMS (Lindt, Côte d'Or) » (R21) ; « Le prix, s'il était supérieur à celui que j'ai l'habitude d'acheter (chocolat noisette Côte d'Or) » (R12).

Les caractéristiques du chocolat parmi lesquelles le type (noir, au lait, etc.), le goût, la composition, le taux de sucre ou la présence d'additifs comptent également parmi les freins associés. Il s'agit en particulier pour les répondants de pouvoir retrouver le goût du chocolat de leur enfance :

« Je suis méfiante, car il m'est déjà arrivé d'être déçue avec le retour de produits mythiques, par exemple le chocolat blanc Copaya n'a pas du tout le même goût de nos jours qu'il y a vingt ans ! » (R61).

De ce point de vue, le chocolat originel étant au lait, certains répondants disent craindre de le retrouver seulement en version chocolat noir. Enfin, de façon plus marginale, les difficultés éventuelles à le trouver en grande distribution figurent parmi les freins naturels à l'achat. Selon Amélie Coulombe, alors que les nostalgiques témoignent de leur hâte à retrouver le chocolat, le véritable challenge se situe en termes de visibilité : apprendre que le produit revient et le trouver effectivement en GMS. Comme l'indique notre interlocutrice, l'important est « d'être accessible au moment du lancement » et d'être présent dans le quotidien, sur les lieux d'achat régulièrement fréquentés. La question de la distribution est sensible. Comme nous en témoignons dans la section suivante, face au succès important du produit, certains consommateurs ont effectivement rencontré des difficultés à se le procurer.

Entre délicieux enchantement et légères désillusions : les effets contrastés de la consommation effective

Après le grand succès de la campagne de financement participatif, le chocolat Merveilles du Monde est arrivé en mars 2023 progressivement en grande distribution dans toute la France, dans des enseignes comme Super U, Monoprix, Intermarché ou bien encore Auchan. Victime de son succès, la marque a connu une première rupture de stock à peine un mois après

son lancement. Comme nous l'explique Amélie Coulombe :

« Il y a eu un effet de stockage un peu anormal, les gens achetaient les tablettes par 10, par 15 ».

Comportement assez atypique pour l'achat de tablettes de chocolat qui s'explique par l'engouement des consommateurs qui ont offert le produit à leurs proches ou qui craignaient, après une si longue attente, qu'il ne disparaisse à nouveau du marché. Le niveau de réassort a été tellement important que le produit a été en situation de rupture pendant un mois. Cette situation a pénalisé la marque en termes de montée en distribution. En mai 2023, un post Instagram de la marque indique alors : « Back dans les bacs ! Merveilles du Monde est de retour !! 2 mois après l'arrivée de nos premières tablettes sur le marché, on revient en force, avec assez de munitions pour régaler tous les gourmands ! [...] Nous sommes encore une petite équipe, et nous travaillons très dur pour ce lancement. Chaque jour, nous donnons le maximum pour vous régaler et vous faire replonger dans vos souvenirs d'enfance ». Malgré un élargissement de la distribution, la frustration de la communauté de marque de ne pas trouver le produit tant attendu s'est révélée prégnante dans l'analyse de leurs actes de communication sur les sept mois suivant le lancement effectif. En septembre 2023, la marque annonce alors travailler à l'ouverture d'un site marchand – lequel verra effectivement le jour en octobre 2023.

Malgré les difficultés d'approvisionnement, nombreux sont néanmoins ceux qui ont pu vivre les retrouvailles avec la marque... En lien avec les attentes fortes mises en relief par notre recherche, deux éléments nous semblent particulièrement sensibles dans le discours des consommateurs ayant de manière effective retrouvé le produit de leur enfance : celui des caractéristiques organoleptiques, d'une part, et celui de la collection de cartes, d'autre part.

À propos des qualités organoleptiques de la tablette, des avis contrastés émergent. Certains consommateurs disent retrouver le goût de leur enfance et en sont reconnaissants envers la marque. Ils vivent pleinement et avec intensité l'effet « madeleine de Proust ». Dubitatifs, d'autres consommateurs se questionnent sur leur ressenti organoleptique : *quid* de la recette, du caractère fondant du produit ou bien encore de son épaisseur ? Tandis que la recette est identique avec une proportion similaire d'amandes et de noisettes, des ajustements ont été réalisés depuis le lancement du produit pour se diriger vers plus encore de fidélité au produit originel. Amélie Coulombe nous explique avoir mobilisé des *focus groups* avec des fans de la marque historique qui n'étaient pas totalement convaincus par la nouvelle recette. Notre interlocutrice nous confie avoir travaillé avec eux « main dans la main » pour identifier des points « d'optimisation de la recette ». Comme elle nous l'explique, même si la recette historique a été conservée, les ingrédients étant différents de ceux d'il y a vingt ans, il s'est révélé nécessaire d'opérer certains ajustements. Il s'est en particulier agi d'obtenir un rendu plus lacté et fondant en bouche, avec un goût de noisette

un peu plus prononcé. La démarche d'amélioration continue impliquant depuis le début de l'aventure les consommateurs est perceptible dans la trajectoire entrepreneuriale. Sur le site Internet de la marque, on peut lire : « Nous avons travaillé avec des fans de la marque pour tester et valider la recette à chaque étape de son développement, et nous continuons d'ajuster le rendu pour être au plus proche de vos attentes ». S'agissant de l'épaisseur, la tablette historique pesait 125 g *versus* 100 g pour la nouvelle version. La précédente tablette étant légèrement plus large, l'épaisseur serait en fait très proche. C'est finalement l'évolution de leur propre goût que certains consommateurs interrogent et / ou leur capacité à se souvenir du goût précis du chocolat de leur enfance. Ils appréhendent ainsi les contours de leurs souvenirs avec prudence et scepticisme. Comme nous l'explique Amélie Coulombe, le goût de l'enfance est souvent très idéalisé. Elle considère en outre que les souvenirs

gustatifs sont influencés par les habitudes alimentaires prises au quotidien : le fait de consommer plus ou moins sucré, le type de chocolat acheté... Selon notre interlocutrice, les souvenirs s'en trouvent en quelque sorte biaisés, conduisant le plus souvent les consommateurs à considérer que « c'était mieux avant ». Ces propos font parfaitement écho aux recherches de Stern (1992) ou de Divard et Robert-Demontrond (1997), montrant l'idéalisation du passé à laquelle sont en proie les nostalgiques. Tandis que le chocolat Merveilles du Monde n'est ni tout à fait le même ni tout à fait un autre, le Tableau 6 met en perspective cette dualité entre ceux, d'une part, qui ressentent l'effet « madeleine de Proust »⁴, et ceux, d'autre part, qui font montre de perplexité.

⁴ L'effet « madeleine de Proust » se caractérise ici par le fait que la dégustation du chocolat replonge le sujet dans cette contrée lointaine qu'est son enfance, sa jeunesse ou plus largement encore dans un temps révolu.

Effet madeleine : quand la perception de similitude est au rendez-vous

« Merveilles du Monde, lorsque je ferme les yeux en le mangeant, j'ai l'impression d'être mercredi après-midi devant le Club Do^a et d'entendre le jingle. Merci pour la madeleine de Proust » (F223).

« Quel retour en enfance !!!!! Je me souviens rentrant de l'école pressée de te manger sans même un morceau de pain... Je ferme les yeux et sens les noisettes croquer sous mes dents !!! Merveilles du Monde a bercé notre génération... Nos fameuses années 1980... Il fallait bien avoir ce moment de bonheur chocatesque pour pouvoir supporter les coupes mulets^b ou autres fantaisies de nos parents... Love u ♥ et MERCI d'avoir ressuscité afin de combler notre palais d'enfance... » (F230).

« Bonjour ! Petit retour, car j'ai enfin pu goûter ce merveilleux chocolat et j'ai retrouvé le goût du chocolat de mon enfance ! Merci beaucoup pour cette super initiative. Je l'ai fait également goûter (lait et noir) à mon fils aîné, il ne reste plus grand-chose... 🍷 Bonne journée ! » (F2185).

À la recherche du goût perdu : quand des divergences organoleptiques apparaissent

« Très contente de l'avoir retrouvé aujourd'hui, mais un peu déçue ; en vieillissant, les goûts doivent changer ; trop de noisettes à mon goût » (F230).

« J'ai pu enfin goûter le chocolat de mon enfance et il est très bon ! La chose par contre que je n'ai pas retrouvé [...], c'est son "fondant" naturel ou alors c'est que je n'en mangeais que les jours de chaleur » (F560).

« Super ! Enfin trouvé dans mon magasin, il a un bon goût mais aussi loin que je me souviens, le goût est différent de celui de mon enfance, et les animaux ne sont pas assez en relief sur le chocolat pour que je puisse manger le contour sans qu'il casse 😊 (petite manie enfantine de manger son chocolat). Merci quand même de l'avoir ressorti, c'est une idée géniale ! » (F1928).

Source : extraits de nos tables de verbatims – corpus Facebook

^a En référence à l'émission « Club Dorothée » : une émission de télévision française qui a été diffusée de 1987 à 1997 sur la chaîne de télévision TF1. Elle était animée par Dorothée, de son vrai nom Frédérique Hoschedé, une personnalité très populaire de la télévision française. Proposant un mélange de dessins animés japonais, de séries françaises pour adolescents, de sitcoms, de jeux et rubriques musicales, l'émission était très appréciée par les enfants et les adolescents de l'époque.

^b La coupe mulet fait référence à une coiffure en vogue dans les années 1980 consistant à porter les cheveux longs sur la nuque et courts sur le dessus du crâne ou les tempes.

Tableau 6 : Effet « madeleine de Proust » *versus* « recherche du goût perdu ».

À propos de la carte à collectionner, certains regrettent de ne pas retrouver un format similaire à celui ayant marqué leur enfance :

« Dommage que la carte animale ne soit pas en plus, mais imprimée sur le paquet comme c'est le cas actuellement, mais le goût fantastique, quatre plaquettes en une semaine hum... » (F2192).

Ce à quoi la marque martèle les raisons écologiques de son choix. Il s'agit, d'une part, d'éviter le suremballage, et, d'autre part, de répondre à une problématique technique inhérente au fait qu'il s'avère complexe d'ajouter un élément séparé (la carte) lors du conditionnement⁵. *In fine*, la marque explique avoir choisi le meilleur compromis en termes de viabilité du projet. Notons que nombreux sont aussi les consommateurs qui expriment leur satisfaction quant au choix éco-responsable émis par la marque. De même, l'analyse des verbatims post-consommation fait parfaitement écho aux préoccupations exprimées en amont de la commercialisation. En harmonie avec les recherches de Vignolles et Pichon (2007), c'est toute une palette d'émotions qui rejaille de la consommation nostalgique du chocolat Merveilles du Monde. Dans un climat morose et anxiogène, et en référence à Hirsch (1992), la résurrection de la marque Merveilles du Monde a suscité une attente forte, et apporté une touche de nostalgie bienfaitrice à de nombreux consommateurs.

⁵ Cet aspect technique serait d'ailleurs l'une des causes de l'arrêt de la production du produit par Nestlé.

Conclusion

« Je bois une seconde gorgée où je ne trouve rien de plus que dans la première, une troisième qui m'apporte un peu moins que la seconde. Il est temps que je m'arrête, la vertu du breuvage semble diminuer » Marcel Proust, *Du côté de chez Swann*, 1913.

Et si Merveilles du Monde n'était finalement pas un chocolat ? Au terme de notre analyse, il se révèle une machine à voyager dans le temps, nous ouvrant les portes d'une époque perdue que l'on rêve de retrouver⁶ : l'enfance.

L'étude de cas de la résurrection de la marque de chocolat Merveilles du Monde a permis de donner corps à certains pans de la littérature sur la nostalgie envers la marque. Nous avons plus particulièrement mis en relief l'effet qualifié de « madeleine de Proust ». À la seule annonce du retour de la marque, il se manifeste par la réminiscence de moments spécifiques de la jeunesse de la communauté de marque. Devenus parents, de nombreux nostalgiques souhaitent à leur tour transmettre leur attachement envers la marque à leurs enfants. Merveilles du Monde se révèle ainsi iconique d'une génération sensible à certaines de ses caractéristiques saillantes. Il a été question d'épine dorsale de la marque pour caractériser les points principaux. Typiquement, l'analyse de notre corpus révèle l'attachement de la communauté historique

⁶ Analogie aux propos de Donald (Don) Draper à propos du projecteur Kodak dans la série *Mad Men*, saison 1, épisode 13.



Figure 6 : Clés de la résurrection d'une marque nostalgique.

au design de la tablette (animaux sur les six grands carreaux aux bords ourlés), à la carte à collectionner et au goût. Notre recherche témoigne alors d'une forme de résistance au changement de la part de la communauté historique de la marque, et de la nécessité conséquente d'en identifier l'essence pour réveiller la flamme. En effet, dans le cas d'une marque iconique, il semble crucial de respecter les fondamentaux de la marque, d'en identifier les marqueurs profonds. Alors que, dans le contexte d'une relance, cela laisse moins de latitude aux managers de la marque, notre recherche souligne la nécessité parallèle d'adapter « la belle endormie » à l'air du temps : exercice d'équilibriste ! Dans le cas du chocolat Merveilles du Monde, le duo d'entrepreneurs à l'origine de la résurrection de la marque a ainsi engagé des échanges fructueux avec les communautés de nostalgiques. Plusieurs facteurs clés de succès de leur démarche peuvent être mis en avant. Il s'est agi de relever le défi de respecter l'ADN de la marque tout en l'ancrant dans l'ère contemporaine. Une démarche de communication savamment orchestrée en amont de la relance a permis un engagement de la communauté historique, laquelle continue d'être sollicitée dans le déploiement de la marque. Il s'agit enfin d'aller au-delà de l'effet nostalgie et de séduire les nouvelles générations avec une marque qui se veut ambassadrice de la biodiversité. La Figure 6 synthétise ces aspects.

En termes de temporalité, notre analyse s'est concentrée sur les réactions des consommateurs historiques en amont de leurs retrouvailles avec la marque, puis dans les sept mois ayant suivi son retour effectif. Le suivi longitudinal du cas laisse apparaître un éventail d'émotions ressenties par la communauté, ce depuis l'annonce du retour du chocolat Merveilles du Monde à sa consommation effective. Cette recherche appelle naturellement plusieurs prolongements. Nous aurions plus particulièrement à cœur de comprendre les mécanismes de résistance aux changements sous-jacents à l'évocation de la déception de certains membres de la communauté historique. Par ailleurs, il nous semble intéressant de sonder la question de la transmission. Dans une optique managériale, il s'agirait de comprendre comment les managers de marques peuvent capitaliser sur l'effet dit « madeleine de Proust » de la communauté historique pour séduire leurs proches, au premier rang desquels leurs enfants.

Bibliographie

- AYOUCH BODAA. (1999), « La nostalgie, exil », *L'Évolution psychiatrique*, 64(2), pp. 271-279.
- BAKER S. M. & KENNEDY P. F. (1994), "Death by nostalgia: A diagnostic of context-specific-cases", in ALLEN C. & ROEDDER-JOHN D. (éd.), *Advances in Consumer Research*, 21, Provo, Utah, Association for Consumer Research, pp. 169-174.
- BARTIER A.-L. & SCHUILLING I. (2010), « La nostalgie comme source du capital-marque », *Actes du 26^e Congrès international de l'Association Française du Marketing*.
- BAXTER J. E. (2016), "Adult nostalgia and children's toys past and present", *International Journal of Play*, 5(3), pp. 230-243.
- BELK R. W. (1990), "The role of possessions in constructing and maintaining a sense of past", in GOLDBERG M. E., GORN G. & POLLAY R. W. (éd.), *Advances in Consumer Research*, 17, Provo, Utah, Association for Consumer Research, pp. 669-676.
- BOLZINGER A. (1989), « Jalons pour une histoire de la nostalgie », *Bulletin de Psychologie*, 62, 389, pp. 310-321.
- BROWN S., KOZINETS R. V. & SHERRY JR J. F. (2003), "Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning", *Journal of marketing*, 67(3), pp. 19-33.
- BRUNEL P., BELLENGER Y., COUTY D., SELLIER P. & TRUFFET M. (1986), *Histoire de la littérature française - XIX^e et XX^e siècles*, Paris, Bordas.
- CATTANEO E. & GUERINI C. (2012), "Assessing the revival potential of brands from the past: How relevant is nostalgia in retrobranding strategies?", *Journal of Brand Management*, 19(8), pp. 680-687.
- CERVELLON M. C. & BROWN S. (2014), "All the fun of the fan: Consuming burlesque in an era of retromania", in COTTE J. & WOOD S. (éd.), *NA-Advances in Consumer Research*, 42, Duluth, MN, Association for Consumer Research, pp. 271-275.
- CHOU H. Y. & LIEN N. H. (2010), "Advertising effects of songs' nostalgia and lyrics' relevance", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), pp. 314-329.
- COVA B. & PACE S. (2005), "Tribal branding sur le net : Le cas my Nutella The Community », *Actes du IV Congresso Internazionale Italia-Francia, Le Tendenze del Marketing*, 25 p.
- DAVIS F. (1979), *Yearning for yesterday: A sociology of nostalgia*, NY, Free Press.
- DION D. & MAZZALOVO G. (2016), "Reviving sleeping beauty brands by rearticulating brand heritage", *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5894-5900.
- DIVARD R. & ROBERT-DEMONTROND P. (1997), « La nostalgie : un thème récent dans la recherche marketing », *Recherche et Applications en marketing*, 12(4), pp. 41-62.
- DODMAN T. (2022), *Nostalgie : Histoire d'une émotion mortelle*, Seuil.
- EDHLUND B. & MCDUGALL A. (2018), *NVivo 12 essentials*.
- EPLEY N., WAYTZ A. & CACIOPPO J. T. (2007), "On seeing human: A three-factor theory of anthropomorphism", *Psychological Review*, 114(4), pp. 864-886.
- GRAINGE, P. (1999), "TIME's past in the present: Nostalgia and the black and white image", *Journal of American Studies*, 33(3), pp. 383-392.
- HAVLENA W. J. & HOLAK S. L. (1991), "The good old days: Observations on nostalgia and its role in consumer behavior", in HOLMAN R. H. & SALOMON M. R. (éd.), *Advances in Consumer Research*, 18, Provo, Utah, Association for Consumer Research, pp. 323-329.
- HIRSCH A. R. (1992), "Nostalgia: A neuropsychiatric understanding", in SHERRY JR J. F. & STERNTHAL B. (éd.), *Advances in Consumer Research*, 19, Provo, UT, Association for Consumer Research, pp. 390-395.
- HOLAK S. L. & HAVLENA W. J. (1998), "Feelings, fantasies, and memories: An examination of the emotional

- components of nostalgia”, *Journal of Business Research*, 42(3), pp. 217-226.
- HOLBROOK M. B. & SCHINDLER R. M. (1991), “Echoes of the dear departed past: Some work in progress on nostalgia”, in HOLMAN R. H. & SOLOMON M. R. (éd.), *Advances in Consumer Research*, 18, Provo, Utah, Association for Consumer Research, pp. 330-333.
- JANKÉLÉVITH V. (1974), *L'irréversible et la nostalgie*, Champs essais, édition 2011.
- KESSOUS A. & ROUX E. (2006), « La nostalgie comme antécédent de l'attachement à la marque », 5^e Congrès sur les Tendances du Marketing en Europe.
- KOZINETS R. V. (2012), “Marketing netnography: Prom/ot (ulgat)ing a new research method”, *Methodological Innovations Online*, 7(1), pp. 37-45.
- LEHRER J. (2008), *Proust was a neuroscientist*, HMH.
- LOWENTHAL D. (1975), “Past time, present place: Landscape and memory”, *Geographical review*, pp. 1-36.
- MAANINOU N. (2016), *Marque perçue vieille : rôle de la nostalgie et effets sur la confiance dans la marque et l'attachement à la marque*, thèse de doctorat, Aix-Marseille.
- MARTIN E. & TELLIER A. (2022), *Tout savoir sur le marketing avec la série Mad Men*, Éditions EMS.
- PUZAKOVA M., KWAK H. & ROCERETO J. (2009), “Pushing the envelope of brand and personality: Antecedents and moderators of anthropomorphized brands”, *Advances in Consumer Research*, 36, pp. 413-420.
- RENAULT S. (2018), « Quand un maire fait appel au financement participatif pour reconstruire une école. Décryptage et analyse », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°131, mars, pp. 51-67.
- SCHINDLER R. M. & HOLBROOK M. B. (2003), “Nostalgia for early experience as a determinant of consumer preferences”, *Psychology & Marketing*, 20(4), pp. 275-302.
- STERN B. B. (1992), “Historical and personal nostalgia in advertising text: The fin de siècle effect”, *Journal of advertising*, 21(4), pp. 11-22.
- TAYLOR S. M. & KONRAD V. A. (1980), “Scaling dispositions toward the past”, *Environment and Behavior*, 12(3), pp. 283-307.
- VIGNOLLES A. (2015), « Le rétro-branding : un habillage nostalgique efficace ? », *Revue française du marketing*, n°254.
- VIGNOLLES A. & PICHON P. E. (2007), « Un goût de nostalgie : liens entre nostalgie et consommation alimentaire », 3^e Journée de l'Association française du Marketing sur le Marketing agroalimentaire.
- VIGNOLLES A. & PICHON P. E. (2014), “A taste of nostalgia: Links between nostalgia and food consumption”, *Qualitative market research: an international journal*, 17(3), pp. 225-238.
- VOLPERT J. (2019), *Le patrimoine de marque au service de la résurrection des marques : orientation temporelle, routes cognitive et affective*, thèse de doctorat, Paris 1.
- ZAMAN M., PARK H., KIM Y. K. & PARK S. H. (2019), “Consumer orientations of second-hand clothing shoppers”, *Journal of Global Fashion Marketing*, 10(2), pp. 163-176.
- ZEYTINKAYA D. (2021), « À la recherche d'une critique littéraire, sémiotique et traductologique de l'adaptation de Marcel Proust : “À la recherche du temps perdu” », *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (25), pp. 910-927.

Comprendre l'autonomisation de l'acteur de santé responsable : ethnographie de la consommation de médecines non conventionnelles

Par Paul PASQUIER, Anthony GALLUZZO et Laure AMBROISE
IAE de Saint-Etienne

La responsabilisation des individus en santé est une stratégie privilégiée par les acteurs de la santé publique, pour favoriser l'amélioration globale de la santé de la population. Alors que l'efficacité d'un programme de responsabilisation est évaluée selon l'adoption ou l'abandon d'un comportement, des effets inattendus de ces programmes ne sont pas considérés. Nous proposons dans le présent article une enquête ethnographique des cultures de consommation des médecines non conventionnelles (MNC). Nous montrons que, à la suite de situations d'errance thérapeutique et informationnelle, et de l'intégration d'une approche dite « holistique », les consommateurs de MNC développent des pratiques de santé qui, tout en s'inscrivant dans une perspective de « responsabilisation », ne correspondent pas toujours aux recommandations des autorités sanitaires. Ces résultats nous permettent de discuter et de nuancer les résultats d'enquêtes récemment parues à propos des MNC, et d'interroger leur appréhension au sein des politiques publiques de santé.

Introduction

La gestion des risques en santé publique est caractérisée depuis quelques décennies par d'importantes mutations, qui contribuent à remettre en question l'autorité de l'État-providence comme gestionnaire principal de la santé de « patients passifs » (Lupton, 1997). Dans ce contexte, les stratégies de responsabilisation des individus sont des dispositifs privilégiés de modernisation de l'action publique. La responsabilisation en santé conduit à favoriser l'autogestion de la santé et de la maladie, en réduisant la dépendance des individus au système de santé public par la transmission de valeurs et de compétences favorisant l'adoption de comportements individuels sains (Giesler et Veresiu, 2014). Parallèlement, de nouvelles attentes sociales en matière de santé émergent, en partie induites par la commercialisation du soin : les publics recherchent un plus large éventail de choix médicaux et d'informations disponibles, et ont tendance à redéfinir la santé comme un bien-être global.

Dans cet article, nous souhaitons mettre en évidence un phénomène peu exploré dans l'évaluation des dispositifs de responsabilisation, à savoir les pratiques de responsabilisation en santé mises en place en dehors des initiatives institutionnelles. Si les individus s'estiment généralement plus responsables vis-à-vis de leur santé, leurs interprétations et pratiques de responsabilité demeurent assez peu étudiés en

dehors des structures de soin (Cavusoglu et Demirbag-Kaplan, 2017) et du secteur médical conventionnel. En réalisant une ethnographie des pratiques de médecines non conventionnelles, notre article avance que les consommateurs de ces médecines sont initiés à une culture de responsabilisation en santé singulière, mobilisant des éléments de recommandations en santé conventionnels, mais dont le sens est réinterprété pour promouvoir une responsabilité radicale en santé. Les pratiques de soins non conventionnels apparaissent alors comme paradoxales vis-à-vis des dispositifs de responsabilisation institutionnels du soin, prolongeant certaines recommandations sanitaires tout en formulant une position critique à l'égard de certains discours et actes contradictoires de la médecine conventionnelle.

Dans la première partie de cet article, nous détaillerons les politiques de responsabilisation en santé publique, et préciserons ce que recouvre le terme de « médecines non conventionnelles ». Après avoir présenté notre méthodologie de recherche, nous expliquerons dans nos résultats comment les consommateurs sont initiés à une culture de consommation en santé réinterprétant le rôle d'acteurs responsables en santé. Ces résultats nous permettent de discuter et de nuancer les résultats d'enquêtes motivationnelles et par questionnaires récemment publiées à propos des MNC.

Encadré 1 : Ce que recouvrent les « médecines non conventionnelles » (MNC)

Selon l'OMS, l'expression « médecines alternatives » (ou « complémentaires ») désigne l'ensemble des pratiques de santé qui ne font pas partie de la tradition ni de la médecine conventionnelle d'un pays, et ne sont pas pleinement intégrées à son système de santé prédominant (OMS, 2013). En France, l'expression privilégiée par le ministère de la Santé est « pratiques de soins non conventionnelles » (ministère de la Santé et des Solidarités, 2017). Celle-ci désigne l'ensemble des pratiques non reconnues par les autorités sanitaires, non enseignées dans les formations des professionnels de santé, et dont l'efficacité n'est pas soutenue par des preuves scientifiques robustes.

En France, les médecines non conventionnelles recourent un ensemble de pratiques à la fois traditionnelles (magnétisme, médecines traditionnelles indiennes ou chinoises) et plus récentes (microkinésithérapie, Access Bar...). Dans nos résultats, nous évoquons plusieurs MNC, parmi lesquelles la naturopathie, l'ayurveda et la microkinésithérapie ; aucune n'est reconnue par l'Académie de médecine française.

Les politiques de responsabilisation en santé et leur appréhension dans le contexte du marché des MNC

La responsabilisation est définie comme une technique de gouvernement caractéristique des sociétés néolibérales (Foucault, 2004) et des sociétés du risque (Beck, 1992), visant à transférer la gestion des problématiques sociales de l'État vers les individus, en habilitant les citoyens à résoudre ces problématiques par leurs propres actions, et notamment par leur rôle de consommateurs (Giesler et Veresiu, 2014 ; Bajde et Rojas-Gaviria, 2021). Contrairement aux dispositifs publics interventionnistes, les dispositifs de responsabilisation agissent « à distance » (Crawshaw, 2012), en incitant les individus à modifier volontairement et librement leurs comportements afin que ceux-ci s'alignent avec ces objectifs. Ces dispositifs sont particulièrement préconisés dans une optique de prévention des risques et de maîtrise des coûts publics (Silchenko et Askegaard, 2021)

La responsabilisation consiste à réduire la dépendance des individus vis-à-vis des institutions publiques, en leur transmettant des valeurs et des compétences favorisant l'adoption de comportements individuels jugés bénéfiques pour les individus eux-mêmes et la société (Giesler et Veresiu, 2014). Les techniques de responsabilisation consistent à promouvoir une nouvelle façon de penser et d'agir, favorable à la prise de conscience que les risques sociaux sont liés aux choix et comportements individuels. Ces techniques de responsabilisation s'appuient notamment sur la mobilisation d'affects (Bajde et Rojas-Gaviria, 2021), et sont produits et relayés par une variété d'acteurs, comme les autorités publiques, mais également des entreprises, les associations et les médias.

La responsabilisation consiste également en la transmission d'informations et de compétences favorables à l'adoption de comportements conformes au bon exercice de sa responsabilité. Les dispositifs de responsabilisation en santé, souvent désignés sous le terme d'*empowerment* des patients, sont notamment préconisés et évalués dans une perspective de prévention et de gestion des maladies liées au comportement (Ben Ayed et El Aoud, 2017), ainsi que dans une perspective d'autonomisation des patients

dans la gestion de pathologies courantes. Dans le premier cas, des dispositifs comme les campagnes de sensibilisation peuvent être mobilisés pour dévaloriser certains comportements ayant des conséquences à long terme (consommation d'alcool ou de tabac), alors que d'autres peuvent faire l'objet d'une promotion (alimentation composée de fruits et légumes, activité physique, dépistage...). L'efficacité de ces dispositifs peut ensuite être évaluée, en mesurant l'évolution des comportements ou de la prévalence des pathologies associées selon les segments de population ciblés.

La recherche sur la responsabilisation des patients s'est ainsi principalement construite selon une perspective centrée sur les attentes du secteur médical, soutenue par une analyse de la compréhension, de l'évaluation et de la mobilisation des principes de santé par les patients (Fumagalli *et al.*, 2015). Certaines recherches récentes ont cependant souligné les limites de cette perspective, invitant à observer comment les dispositifs de responsabilisation sont également mobilisés dans les pratiques quotidiennes des patients ainsi que d'une variété d'acteurs « profanes », non institutionnels (Cavusoglu et Demirbag-Kaplan, 2017). L'adoption d'un comportement de responsabilité peut se traduire par exemple par des pratiques de santé, notamment de consommation, qui peuvent être contraires aux principes de santé diffusés par les autorités. Schneider-Kamp et Askegaard (2020) montrent ainsi que des individus responsabilisés et affectés par des pathologies courantes peuvent adopter des stratégies d'autonomisation les conduisant à refuser les conseils médicaux venant d'un praticien conventionnel. De même, pour Ward et Peretti-Watel (2020), les individus éduqués recherchant des informations en santé sont plus à même de refuser certains vaccins spécifiques, bien que recommandés par les autorités sanitaires, en établissant des critères de sélection des produits de santé plus personnalisés.

Plusieurs auteurs ont ainsi souligné la pertinence d'étudier la perception de la santé et les pratiques médicales non du point de vue des institutions de santé ni des seuls patients malades, mais de celui de l'ensemble des individus ou consommateurs de santé (Schneider-Kamp et Askegaard, 2020 ; Cavusoglu et Demirbag-Kaplan, 2017) ou des acteurs du marché (Silchenko et Askegaard, 2021). Dans cette recherche, nous nous intéressons de fait aux

pratiques de responsabilisation en santé mises en place par les consommateurs et promoteurs de MNC. La consommation de MNC (cf. Encadré 1 p. 21 pour une définition), croissante ces dernières décennies (Kempainen *et al.*, 2018), fait l'objet de nombreuses controverses scientifiques et institutionnelles autour de leur place dans le système de soin, et notamment de leur intérêt dans la promotion de la responsabilisation des patients. Plusieurs acteurs institutionnels (e.g. OMS, 2013) soulignent que leur reconnaissance pourrait contribuer à un pluralisme médical favorisant des pratiques de responsabilisation en santé, par exemple en favorisant des pratiques de prévention, d'hygiène de vie ou encore en proposant des alternatives à la médication (Thompson et Nichter, 2016). Cependant, il est également souligné que leur absence d'efficacité scientifiquement démontrée constitue un frein à leur intérêt dans le soin, mais également que ces pratiques présentent divers risques : sanitaires, de fraude ou encore sectaires (Miviludes, 2021). Pour éclaircir ces controverses, de nombreux acteurs appellent ainsi à étudier les pratiques et motivations des consommateurs, afin de distinguer les pratiques jugées pertinentes, dites intégratives ou complémentaires, des pratiques jugées dangereuses, désignées comme alternatives ou encore parallèles (Suissa *et al.*, 2020).

Notre objectif dans cet article est ainsi d'élargir la compréhension de l'usage de la notion de responsabilité en santé, afin de contribuer à une meilleure réflexion quant aux interactions entre médecines conventionnelles et non conventionnelles. Par une enquête ethnographique et netnographique, nous cherchons à saisir le parcours de responsabilisation en santé des consommateurs de MNC, et à comprendre comment ces derniers « bricolent » et transmettent des pratiques d'autonomie en santé divergentes des recommandations conventionnelles, mais pourtant justifiées par des principes de responsabilité individuelle en cohésion avec ceux diffusés par la médecine conventionnelle.

Méthodologie de la recherche

Les données mobilisées pour cette recherche ont été collectées à travers trois dispositifs d'enquête qualitative : l'observation participante ethnographique, l'observation netnographique et la réalisation d'entretiens semi directifs. Ces différents outils méthodologiques nous ont permis de trianguler les données, notamment pour comprendre le contexte d'énonciation des discours et le parcours de santé des consommateurs de ces thérapies.

Ethnographie

Une enquête ethnographique a été menée entre mars 2020 et juin 2022. Elle a consisté en plusieurs périodes d'observation *in situ* dans des salons dédiés au bien-être, dans des cabinets de praticiens de MNC et de divers ateliers thérapeutiques, ainsi que par la collecte régulière de matériaux mobilisés par les consommateurs et les thérapeutes portant sur les MNC, comme

des livres, des revues ou des produits consacrés aux MNC. Les données ont été collectées sous la forme de notes dans un journal de bord, en suivant les recommandations de Copans (2008) concernant la description ethnographique.

Netnographie

L'enquête a été poursuivie en ligne sur la même période *via* une netnographie (Kozinets, 2009), qui s'est déployée sur les réseaux sociaux les plus utilisés par les consommateurs (YouTube, Instagram, Facebook, TikTok), ainsi que dans des groupes et forums de discussion dédiés aux MNC et à la santé de manière générale. À partir des observations menées sur ces sites ont également été intégrés à l'analyse des articles de presse spécialisée et des productions audiovisuelles consacrées aux MNC.

Entretiens semi directifs

Dix-huit entretiens semi directifs de consommateurs et de praticiens de MNC ont été réalisés entre mars 2020 et juin 2023. Ces entretiens ont permis de faire émerger des questionnements relatifs à l'autonomie et à la responsabilisation chez ces publics. Les individus interrogés ont été recrutés par méthode boule de neige et par prise de contact sur Internet. D'une durée moyenne de soixante minutes, les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits en un corpus de 127 pages, qui a été interprété *via* une analyse de contenu manuelle (Bardin, 2013).

Résultats

De l'errance à l'autonomisation : les multiples facteurs de l'entrée dans les MNC

Comme le souligne la littérature sur les motivations des consommateurs (Kempainen *et al.*, 2018 ; Guillaud, 2020), la consommation de MNC est particulièrement associée à certaines pathologies difficiles à prendre en charge, ainsi qu'à des expériences de soins insatisfaisantes, comme la difficulté d'obtention de rendez-vous, les diagnostics incertains, l'échec des thérapies ou les faibles chances de guérison, ou encore les relations conflictuelles avec les praticiens conventionnels. Dans leur parcours, plusieurs consommateurs nous ont ainsi évoqué leur consultation initiale ou leur préférence pour la médecine conventionnelle, qui se révèle cependant insuffisante pour prendre en charge leurs problèmes de santé :

« Je préférerais aller voir un kiné parce que c'est remboursé, mais chez moi [dans la Beauce], il n'y en a jamais de disponible, alors que les ostéos, tu trouves facilement. [...] Et puis] je ne peux pas attendre plusieurs jours avec le mal de cou, car après je ne peux pas aller bosser » (Entretien avec Camille, juin 2022).

Généralement, les patients perçoivent les médecins comme les détenteurs des ressources médicales, mais des barrières à l'accès (organisationnelles, géographiques, symboliques) ainsi que des connaissances médicales limitées provoquent chez eux une situation

d'impasse thérapeutique. Les consommateurs intègrent, dans leur parcours individuel, les appels à modérer le recours aux services de santé, et la nécessité de se détacher de la dépendance au système de soins. Plusieurs témoignages évoquent notamment que la nécessité perçue de s'éloigner de la médecine conventionnelle résulte d'incitations formulées lors de consultations :

« Quand j'ai eu ma fille, elle avait tout le temps des petits problèmes comme des rhumes [...] et puis tu ne sais pas vraiment comment tu dois la coucher, la porter, etc. Et tu peux pas aller voir le médecin ou le pédiatre tout le temps pour ce genre de chose, encore plus quand c'est dans l'urgence du moment. Donc tu cherches des conseils ailleurs » (Entretien avec Stéphanie, septembre 2021).

Outre les difficultés d'errances thérapeutiques ou d'accessibilité à des rendez-vous médicaux, les barrières symboliques sont également avancées comme un élément déclencheur de l'usage de MNC :

« Si je m'en étais tenue à quelques commentaires des médecins, cela m'aurait miné le moral. Un jour, alors que j'ai atterri aux urgences pour des crises anxieuses, une infirmière m'a dit que l'anxiété ça "empirait avec l'âge" (traduction : "bon courage ma vieille, tu vas prendre pension chez nous, tu verras"). Aussi lors d'un épisode très difficile, j'ai eu des remarques que j'ai ressenties condescendantes sur ces problèmes, du type (je reformule car je me souviens plus très bien) : "Une fois que tu commences à t'écouter, tu n'as pas fini" » (Entretien avec Manon, septembre 2021).

En outre, de nombreux consommateurs que nous avons interrogés évoquent des situations d'errances thérapeutiques où leurs médecins leur ont conseillé de se tourner vers des thérapies non conventionnelles¹ : l'un d'eux, souffrant de maux de tête réguliers, associés au « stress », s'est vu conseiller d'essayer la « méditation » ou « la sophrologie » ; une patiente, souffrant de douleurs diffuses, a été conseillée par son médecin d'essayer « l'acupuncture », car « parfois, cela marche ». Une autre patiente, qui souffre de douleurs peu précisément diagnostiquées, explique :

« La médecine conventionnelle a été très longtemps incapable de soigner ce que j'ai [...]. Les médecins m'ont conseillé l'acupuncture, l'ostéopathie, l'homéopathie etc. [...]. Ça doit être très compliqué pour un médecin de ne pas proposer une solution à son patient, et je pense que ça lui permet de maintenir un espoir [...], car c'est intenable de lui dire de continuer de souffrir » (Témoignage sur Internet, septembre 2022).

Si les consommateurs font ainsi initialement confiance à leurs praticiens conventionnels, la situation de l'errance médicale et informationnelle les contraint à rechercher par d'autres moyens de nouvelles informations et solutions médicales. Dans les témoignages que nous avons collectés, les recherches sur Internet, les livres ou encore les salons de bien-être, ont souvent été évoqués comme des moyens de poursuivre la quête médicale à la suite d'une errance. De nombreux consommateurs de MNC nous ont par exemple expliqué que la découverte d'une thérapie faisait suite à l'usage de requêtes pragmatiques sur Internet (avec utilisation de mots clés

tels que « guérir », « soulager », « solutions pour... + [pathologie] »). Les salons ou festivals consacrés aux médecines « douces », qui combinent généralement des thématiques plus vastes liées au bien-être ou à l'alimentation bio, sont également des lieux de découverte privilégiés de nouvelles solutions thérapeutiques pour ces troubles spécifiques.

Un autre moyen d'accès important aux informations médicales est le bouche-à-oreille. En effet, l'entourage des patients en errance thérapeutique ou informationnelle est souvent le premier transmetteur d'informations sur les MNC, notamment lorsqu'il évoque ses expériences personnelles positives :

« Nous, on est dans des petites communes, et on entend assez souvent parler de ces choses-là. Chez nous, on a des coupeurs de feu, ce genre de choses. Y en a qui conjurent les vers, y a des magnétiseurs... en fait, c'est très répandu par chez nous. Donc on connaît bien ça, la réputation des gens [...] Famille, copains... et on se donne les adresses de celui qui est bien, qui est pas bien » (Entretien avec Justine, mai 2021).

En dépit de la confiance accordée aux proches, les conseils issus du bouche-à-oreille montrent plusieurs limites. Dans le cas de l'errance thérapeutique, et notamment lorsque le diagnostic est imprécis, les conseils donnés par l'entourage sont le plus souvent perçus comme trop vagues ou peu applicables à la situation particulière du malade. Une consommatrice nous expliquait par exemple que sa mère lui avait conseillé l'acupuncture qui avait guéri son psoriasis ; elle restait sceptique puisqu'elle avait un problème de troubles anxieux et n'était pas sûre que les « aiguilles marchent pour ça ». Une autre consommatrice nous a exprimé son scepticisme quant à son amie lui conseillant le Reiki pour ses douleurs, car « si ça marche pour elle, c'est qu'elle est quand même perchée », ironisant ainsi sur les croyances de sa camarade. La réputation d'un thérapeute est également mise en doute, « tant qu'on ne le voit pas de ses propres yeux ». Les recommandations faites entre amis et dans la famille intègrent donc souvent de nombreuses précautions : loin d'affirmer le succès garanti de la thérapie, les individus affirment que « la thérapie a marché pour moi » ou « pour x », ou « qu'il faut tester pour voir ».

Il en est de même pour les conseils glanés au détour de livres, sur Internet ou lors de salons. Les consommateurs occasionnels de MNC se méfient généralement des solutions promues sur Internet, ce medium ne permettant pas d'évaluer adéquatement la sûreté et l'efficacité des solutions disponibles. Les consommateurs en situation d'errance et de souffrance se tournent souvent vers les forums pour recueillir des conseils quant à leur maladie. Ils en récoltent généralement de nombreux, et leur caractère profus et contradictoire entrave justement leur légitimité. L'incohérence des réponses et l'absence de compétences identifiables chez les répondants provoquent souvent la circonspection chez le demandeur.

Cette situation se retrouve également dans les salons, véritables « foires » aux solutions thérapeutiques. Lors d'un salon consacré aux médecines non conventionnelles près de Lyon, nous suivions deux

¹ Selon Raineau (2013), les conseils de thérapies non conventionnelles par des médecins MC sont courants, alors que cette pratique était encore marginale avant le XXI^e siècle.

consommatrices, Nathalie et Sylvie, qui visitaient plusieurs stands. Une des deux consommatrices a des problèmes réguliers de sommeil, « un enfer » :

« J'ai essayé plein de choses, les huiles essentielles ou d'autres plantes, ça n'a jamais marché, donc on continue de chercher. »

Le salon que nous visitons proposait plus de 110 stands, consacrés à diverses pratiques. La plupart n'étaient pas connues par les deux visiteuses. Pour rechercher des informations sur les pratiques médicales, celles-ci commençaient par discriminer les stands en identifiant les signes des offres trop ésotériques – comme une magnétiseuse vantant la « communication avec les anges », « qui ressemble plus à une gourou qu'à une thérapeute ». D'autres stands leur semblaient plus prometteurs, comme celui tenu par un naturopathe vantant un complément à base d'une plante, la spiruline. Mais après discussion avec l'exposant, Sylvie nous a partagé sa déception :

« Je lui ai demandé à quoi ça servait, et en gros, il m'a dit que c'était pour guérir toutes les maladies. Il m'a dit que ça pouvait guérir mon problème de sommeil, mais il m'a parlé aussi d'anxiété, la dépression, et même empêcher le cancer [rires]. Les produits comme ça, c'est toujours une arnaque. »

Les « potions magiques », une expression couramment employée dans le milieu des MNC, sont souvent considérées comme un repoussoir, trop éloignées des standards de la médecine conventionnelle proposant des solutions spécialisées pour chaque trouble.



Béa F.
a consulté pour arrêter de fumer

★★★★★

“ J'ai attendu avant de donner mon avis pour savoir si l'hypnose a fonctionné. Demain ça fera 15 jours et je n'ai pas retouché à une cigarette, ni l'envie !! Je recommande pour l'arrêt du tabac. ☐ ☐ ”

Figure 1 : Publicité de la plateforme Médoucine vantant, par l'intermédiaire d'un témoignage, l'intérêt de l'hypnose pour arrêter la consommation de tabac.

Les acteurs du secteur des MNC mobilisent massivement les différents canaux d'informations (Internet, livres spécialisés, salons ou encore presse féminine) pour communiquer leurs promesses principalement axées sur la guérison personnalisée. Dans leurs communications, les MNC se proposent souvent en solutions à des pathologies précises. Par exemple, les hypnothérapeutes énergéticiens

communiquent abondamment sur leur capacité revendiquée à favoriser l'arrêt de la consommation de tabac ; certains naturopathes, thérapie qui se présente comme spécifiquement adaptée aux besoins féminins, communiquent abondamment sur la résolution de problèmes de santé liés à la pilule, à l'endométriose ou encore aux problèmes ovariens.

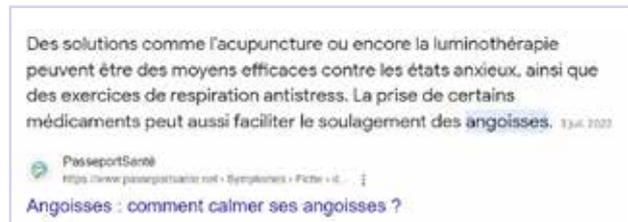


Figure 2 : Des sites populaires comme PasseportSanté, apparaissant dans les premiers résultats sur Google, présentent souvent des solutions thérapeutiques à des troubles précis en proposant des produits de MNC.

Cette stratégie de segmentation de l'offre, visant à résoudre une pathologie ou trouble spécifique, est par ailleurs explicitement défendue par de nombreux thérapeutes. Pourtant contraire à la philosophie de nombreuses MNC, « holistiques » et « globales », visant le soin de l'individu dans son entièreté, et non la résolution d'un trouble spécifique, cette stratégie est présentée comme nécessaire pour faire découvrir une thérapie. Dans plusieurs séminaires de coaching à destination des entrepreneurs du secteur, que nous avons suivis, les formateurs explicitaient aux thérapeutes l'importance de positionner leur offre sur une pathologie précise, plutôt que de parler de son apport global :

« On entend souvent, quand on est naturopathe, qu'on n'est pas en concurrence, qu'on partage une même vision globale [...]. Comme pour toute entreprise, il faut vous positionner, par exemple en se spécialisant sur une problématique [de santé] » (Séminaire destiné aux naturopathes professionnels, consacré au développement de leur activité, juin 2022).

Ces extraits montrent diverses barrières sceptiques adoptées par les consommateurs : l'absence de sources fiables, l'imprécision des conseils, leur caractère multiple et contradictoire, ou encore les risques de manipulation, notamment dans un but mercantile, constituent des limites importantes à l'adoption autonome de nouvelles pratiques de santé.

Les discours critiques de responsabilisation : la démarche de diagnostic et d'acculturation des praticiens des MNC

Confrontés à la profusion de solutions « miracles » disponibles sur le marché, les consommateurs novices de MNC apprennent progressivement à cadrer leur recherche autonome d'informations au contact des promoteurs ou des consommateurs réguliers de ces médecines, via un rituel emprunté à la médecine conventionnelle : le diagnostic.

Lorsque des individus en recherche de solutions évoquent leur situation d'errance, les consommateurs ou thérapeutes expérimentés, sur des groupes d'échange en ligne par exemple, mettent rapidement

en garde les consommateurs quant au fait qu'ils doivent « cadrer » leurs attentes de guérison s'ils souhaitent surmonter un problème de santé récurrent. Contre la recherche de « produits miracles » ou de « potions magiques », les promoteurs de diverses thérapies soulignent l'importance de rechercher les causes des maladies avant d'utiliser un produit thérapeutique.

Pour les promoteurs des MNC, les difficultés de guérison des patients ne sont pas causées par les spécificités de la maladie elle-même, mais par l'évolution contemporaine de la pratique médicale dite « allopathique »², qui conduit à une persistance des troubles. Ils dénoncent l'absence de recherche des causes de la maladie et déplorent des situations couramment rencontrées par les patients, comme l'indisponibilité des rendez-vous médicaux, la brièveté des consultations ou encore le manque d'écoute des médecins :

« Nous, on pratique non pas sur un symptôme mais sur un ensemble de choses. On ne va pas faire disparaître un symptôme, comme en allopathie où on a un médicament pour un symptôme, mais on fait appel aux causes, on ne s'attaque pas de manière automatique et frontale à la maladie. Chaque individu est unique, un organisme unique, et chacun réagit différemment en fonction des causes » (Présentation lors d'un atelier consacré à la lithothérapie, octobre 2021).

Le terme d'allopathie, qui peut signifier soigner par le contraire, soigner par des médicaments ou encore soigner les symptômes, qualifie ainsi une pratique médicale conventionnelle qui serait responsable de l'errance. L'approche allopathique, du fait notamment d'un manque de moyens ou d'empathie, ne prendrait pas en charge la cause de la maladie, et n'en soulagerait que temporairement les manifestations symptomatiques. Ces critiques de la médecine allopathique, qui ne soigneraient que les symptômes, pointent notamment du doigt l'absence d'une véritable éducation à la prévention thérapeutique, et le fait que la médecine conventionnelle ne prendrait soin que des individus malades :

« Si un médecin a du monde à son cabinet, c'est qu'il n'est pas bon. En tout cas, c'est comme ça qu'on voit la chose en Chine. Un bon médecin, c'est celui qui est capable de te prescrire des choses avant que la maladie vienne. C'est pour ça que tu dois consulter [le naturopathe] au moins tous les deux mois. [...] Ça doit être régulier, tu ne dois pas attendre que la maladie vienne, comme on le fait chez nous » (Enregistrement d'une conversation lors d'un séminaire de présentation de la naturopathie, octobre 2021).

En développant des pratiques de prévention plutôt que de curation, les MNC s'inscriraient ainsi en cohérence avec les politiques de responsabilisation mises en place en santé. La prévention comme outil de réduction

² L'expression « médecine allopathique » a été introduite par Samuel Hahnemann, le fondateur de l'homéopathie, pour décrire les pratiques médicales conventionnelles qui se distinguent par des interventions n'agissant pas de la même manière que la maladie ou ses symptômes. En contraste, un traitement « homéopathique » implique l'utilisation de substances provoquant des symptômes similaires à ceux de la maladie. Aujourd'hui, les partisans des MNC ont tendance à utiliser le terme « allopathique » de manière péjorative pour désigner la médecine conventionnelle ou occidentale, qui reposerait essentiellement sur l'usage de médicaments, et se concentrerait sur le traitement des symptômes spécifiques ou des organes cibles plutôt que sur la guérison holistique de l'individu.

des interventions thérapeutiques est par exemple considérée comme un axe prioritaire des politiques de santé publique actuelles (e.g ministère de la Santé et des Solidarités, 2017). Pour les promoteurs des MNC, les patients habitués à la médecine conventionnelle ne sont pas amenés à adopter des pratiques préventives :

« L'ayurveda, à l'origine, c'est surtout une médecine préventive. Alors, elle a les deux aspects, préventif et curatif, mais son but, c'est d'arriver vers un mode de vie préventif pour aller vers la bonne santé, pour bien vieillir. Et pour ça, il y a des principes. Si on les suit depuis un jeune âge, on se prévient de la maladie assez normalement. [...] On a cette habitude de chercher la solution miracle au problème, alors qu'en ayurveda, il faut travailler sur l'individu dans sa globalité » (Entretien avec Christelle, avril 2021).

La critique de l'approche dite « allopathique » de la médecine par les pratiquants de MNC vise aussi la surconsommation de médicaments. La stratégie nationale de santé 2018-2022 souligne l'importance de mieux contrôler la consommation élevée de médicaments en France, d'une part, pour réduire les coûts publics de soins, mais également pour préserver leur efficacité, ou encore pour éviter les phénomènes de dépendance ou les « effets cocktails ». Prenant appui sur ces discours officiels, les promoteurs de MNC critiquent l'absence de changement dans les pratiques :

« Je ne vais pas souvent chez le médecin, mais à chaque fois que vous y allez, vous n'avez pas un médecin qui vous demande comment vous mangez, enfin des choses basiques... Si aussi on arrêta de donner des médicaments chimiques qui vont dégligner l'intestin, comme la cortisone ou d'autres anti-inflammatoires... Mais je ne leur en veux même pas [aux médecins], ils peuvent pas faire autrement, parce qu'on leur a appris à faire les choses comme ça ! » (Discours d'une praticienne en Ayurveda lors d'une consultation, février 2022).

Dans les cultures de MNC, la surprescription de médicaments est perçue comme un frein à l'autonomisation en santé des patients. Ainsi, la figure du « consommateur de médecine » est une image souvent convoquée péjorativement pour désigner les individus dépendant d'une vision « allopathique » de la santé. Les « consommateurs » recherchant un médicament miracle afin de guérir rapidement d'un problème localisé ne feraient que « masquer » leurs problèmes, voire aggraver ceux-ci. Une consommatrice expérimentée d'ayurveda, active sur des groupes de conseil, compare ainsi les attitudes thérapeutiques de ses deux grands-mères, soulignant l'écart entre une mauvaise et une bonne attitude thérapeutique :

« J'ai une grand-mère qui a hérité de cette période dorée de surconsommation des années 1970-1980, de consommation effrénée. Elle est décédée, mais à la fin de sa vie elle prenait vingt médicaments par jour. Elle ne guérissait pas, ça ne faisait qu'empirer [...] Mon autre grand-mère, elle a compris son rythme de vie, elle ne consomme rien si ce n'est des trucs bio et local, elle traverse la vie comme ça. Elle ne court pas chez le médecin, elle prend quelques huiles essentielles en prévention, et surtout j'ai appris avec elle à faire attention à moi, à écouter mes signes avant-coureurs » (Entretien avec Stéphanie, septembre 2021).

Les promoteurs des MNC mobilisent ainsi de multiples éléments issus des discours de responsabilisation en santé : concernant la prévention ou la surmédication comme on vient de le voir, mais également

en soulignant l'importance d'une alimentation riche en fruits et légumes, ou encore celle d'une activité physique régulière. Les promoteurs des MNC, et notamment les thérapeutes, invitent ceux qu'ils conseillent à abandonner la conception allopathique de la santé constitutive de la médecine conventionnelle, afin de devenir « acteurs de leur santé » :

« Comme pour une consultation médicale classique, le praticien lui demande pour quel motif [la consultante] vient le voir. Elle lui signale des douleurs récurrentes liées à une fibromyalgie, et qu'elle n'a pas trouvé de solution pour soulager ce problème. [...] Elle a repéré sur Internet des solutions naturelles ayurvédiques. Le naturopathe lui répond qu'il n'est pas médecin et qu'elle ne pourra pas guérir si elle pense que prendre un "bonbon" peut la soigner. Il lui dit être là surtout pour l'aider à comprendre qu'elle ne doit pas être passive dans son soin, pour l'aider à devenir actrice de sa santé » (Notes de terrain, consultation d'un naturopathe en avril 2021).

L'introspection et la recherche d'équilibre : intégrer l'approche holistique des MNC

La critique de l'approche allopathique du soin est mise au service d'une nouvelle philosophie du soin. Bien que très diverses, les MNC partagent une approche philosophique commune, dite holistique. Qu'elle porte sur l'alimentation (naturopathie, ayurveda), la mobilité du corps (ostéopathie, chiropractie), ou sur « l'énergie vitale » (lithothérapie, Reiki), l'objectif d'une thérapie holistique est toujours présenté comme le retour d'un équilibre, d'une harmonie ou d'homéostasie, là où les « déséquilibres » sont considérés comme la source de la maladie :

« Notre organisme est formidable, tel un chef d'orchestre, grâce à notre cerveau et notamment l'hypothalamus, il va surveiller tout ce qui se passe dans notre corps : température corporelle, glycémie, pression sanguine ou rythme cardiaque pour n'en citer que les grandes lignes... et son but est de maintenir grâce à de petits réglages l'équilibre de votre organisme. [...] Lorsque notre organisme atteint le point d'équilibre, donc l'homéostasie, tout votre corps est aligné, vous vous sentez bien, serein, vous êtes au top de votre forme et tout roule comme sur des roulettes 😊🙏 C'est pour cela qu'aider notre organisme et le soutenir est important afin que toute la machine puisse fonctionner du mieux possible » (Post Instagram d'une phytothérapeute, février 2023).

L'approche holistique est souvent présentée comme visant à conduire l'individu à mettre en place, par son propre examen et par sa propre activité, les actions visant non plus à guérir un trouble précis, mais à construire un état de santé général sain. Le concept central de ce travail par le coaching est, comme l'évoque l'extrait précédent, celui de conscience. On le retrouve au cœur des propositions thérapeutiques de la plupart des MNC :

« La sophrologie [...] est, selon son étymologie, l'"étude de la conscience en harmonie". La thérapie sophronique vise à développer cette force qui intègre les éléments psychologiques et physiques de l'être, et qui n'est autre [...] que la conscience humaine » (Etchelecou, 2007, Comprendre et pratiquer la sophrologie).

Le terme de conscience, largement employé dans diverses techniques thérapeutiques – méditation en conscience, respiration en conscience, manger en conscience –, désigne la capacité acquise chez

l'individu à déterminer lui-même les causes de ses maladies et ses besoins de santé, notamment en reliant ses états mentaux à son comportement ou à ses manifestations corporelles. Les thérapies en MNC proposent en ce sens des exercices d'examen de soi et des techniques d'action sur soi, comme la méditation, la respiration guidée ou encore la prière collective.

Une technique courante, l'anamnèse, est partagée par de nombreuses thérapies (naturopathie, ostéopathie, homéopathie, médecine traditionnelle chinoise, microkinésithérapie, etc.). Elle consiste en un examen approfondi du mode de vie et de pensée du patient, qui peut être réalisé à partir de questionnaires auto-administrés. L'anamnèse débute par quelques questions concernant les douleurs ressenties et l'historique des traitements contre la douleur. Le questionnaire se détourne ensuite du « trouble » pour interroger le patient sur un ensemble d'éléments très divers de son comportement et de son identité : troubles ayant existé chez les membres de la famille, habitudes alimentaires, activité physique, passions, émotions, habitat, travail, projets, relations sociales ou amicales. L'ensemble de ces dimensions est progressivement inséré dans un discours thérapeutique, mêlant les éléments de présentation de la philosophie holistique de la médecine à un discours sur les « causes » de la maladie et de sa persistance.

Les associations entre le vécu et la pathologie sont construites selon une variété de procédés : par exemple en établissant des liens de causalité chronologiques entre un événement et la survenue de la maladie ; en utilisant des expressions populaires (« nœuds dans la gorge », « fardeau sur les épaules ») ou des jeux de mots (« la maladie vient du mal à dire ») ; ou plus simplement en invitant les consommateurs à formuler leurs propres liens entre leurs troubles et leurs vécus.

Ces associations rejoignent là aussi en certains aspects les discours de responsabilisation. Un thérapeute, par exemple en ayurveda ou en naturopathie, relie fréquemment les troubles à des comportements alimentaires tels que la consommation de sucres, de gras, de tabac ou d'alcool. En passant en revue la vie de l'individu, et en puisant dans le réservoir des discours de responsabilisation, les thérapeutes peuvent ainsi toujours trouver une cause au trouble : il est en effet rare que les individus ne connaissent pas, par exemple, quelques soucis d'ordre familial, professionnel, qu'ils n'aient pas vécu un événement désagréable dans l'enfance, ou qu'ils ne ressentent pas, à un moment ou à un autre, des émotions négatives.

La répétition de l'exercice de l'anamnèse, ou d'autres types d'exercices reposant sur les mêmes mécanismes comme la méditation ou la respiration consciente, incitent les individus à développer un regard introspectif. Cette exigence de « prise de conscience » est constamment rappelée par les promoteurs des MNC, à l'occasion de consultations ou encore *via* le partage sur Internet de nombreux "*mantras*", comme une condition initiale et indispensable à la bonne utilisation et aux succès des thérapies. L'échec d'une thérapie n'est pas associé à l'inefficacité objective de celle-ci, mais à l'absence de travail de la part du consommateur pour

la rendre efficace. Les communautés de passionnés réagissent ainsi aux plaintes de certains utilisateurs pour rappeler ces normes de responsabilité nécessaires à l'usage des thérapies, comme lors de cet échange dans un groupe virtuel sur la lithothérapie :

A : « - J'ai essayé plusieurs pierres. Souci, c'est que je n'arrive pas à vraiment m'initier. À l'heure actuelle, elles me servent plus en déco qu'autre chose, à mon grand regret... J'ai plusieurs livres aussi, mais... Honnêtement j'ai dû en lire un sur cinq... Pourtant, pour moi, les pierres sont véritables [note : pas des imitations], normalement, car achetées en boutique. Je sais pas ce que je fais mal, je m'y perds dans la façon de les recharger [note : les pierres doivent être "rechargées énergétiquement"], mais en tout cas, ça ne donne rien... aucun effet. »

B : « - [...] Vous êtes trop dans le mental et fermé sur vous-mêmes, ça ne marche pas si vous avez des blocages. Il n'y a pas d'utilisation miracle des pierres. Il faut d'abord que vous connaissiez vos énergies, vos besoins, travailler vos ressentis. [...] Ça ne va pas vous aider tout seul, ça vient de vous d'abord » (décembre 2022).

De façon générale, l'idéal promu par les communautés de consommation de thérapies non conventionnelles est l'atteinte de la « pleine conscience », c'est-à-dire la compréhension immédiate des besoins et des dysfonctionnements du corps sans l'intermédiaire d'un thérapeute, ou encore « l'éveil », qui consiste à vivre selon les rythmes énergétiques profonds de son corps. Le cheminement vers ces objectifs se mesure, pour de nombreux consommateurs, d'une part, par la réduction des troubles ressentis, mais aussi par l'adoption de routines de santé, de pensées ou de modes de vie. Au sein des communautés de consommation de MNC, l'éloignement prolongé des structures médicales conventionnelles ou de la prise de médicaments (« Cela fait sept ans que je n'ai pas mis les pieds chez le médecin ! »), notamment revendiqué par les thérapeutes, est perçu comme un signe probant d'une responsabilisation réussie.

L'acculturation à cette perception holistique de soi favorise ainsi, chez les consommateurs, une perception progressive de leur corps ou de leurs pathologies comme faisant partie d'un ensemble en équilibre ou en déséquilibre, sur lequel ils doivent constamment agir. C'est par exemple le cas de cette consommatrice qui consulte régulièrement une magnétiseuse. Au cours des séances de magnétisme, la thérapeute examine le corps de Laura tout en l'interrogeant sur ses états mentaux. Celle-ci nous partage :

« Au fur et à mesure que je l'écoute [la magnétiseuse], je me rends compte que quand j'ai mal quelque part, y a toujours une raison psychologique derrière. Tu vois, quand j'ai mal quelque part, par exemple dans les intestins ou là sur le côté [elle désigne les côtes], c'est typiquement quand je stresse pour quelque chose. [...] Je sais maintenant que quand tu as mal, c'est que tu fais un mal dans tes pensées, et ça se transforme dans quelque chose de physique » (Entretien avec Laura, avril 2021).

La perception progressive de soi comme un acteur responsable de santé, le ciblage des comportements ou des pensées sur lesquels travailler pour atteindre l'équilibre, conduisent dès lors à un déplacement progressif des objectifs des thérapies non conventionnelles. Dépassant la promesse initiale d'un « produit miracle » permettant la guérison de pathologies spécifiques,

la culture thérapeutique du marché des MNC consiste à travailler constamment sur la connaissance de soi et la mise en place autonome d'une hygiène de vie saine.

Ce déplacement de la signification de la consommation des MNC invite alors les consommateurs à mobiliser la variété inépuisable de techniques thérapeutiques à disposition, comme une vaste « boîte à outil » permettant de mettre en place de nouveaux comportements de santé et de travailler sur leur connaissance d'eux-mêmes. Les thérapies non conventionnelles proposent un ensemble de conseils afin de favoriser l'écoute des « signaux faibles » de son corps et de son esprit, qui prennent la forme de techniques permettant de développer son « ressenti », son « intuition » ou son « ancrage », pour agir préventivement avant la survenue de la maladie. De nombreux stages ou ateliers sont organisés par des praticiens de MNC ou de développement personnel pour acquérir ces compétences. Celles-ci peuvent aller de l'acquisition de techniques pour se centrer sur soi-même, dont les plus populaires sont les pratiques méditatives et respiratoires (par le yoga et la sophrologie), jusqu'à l'utilisation de produits censés favoriser la responsabilité individuelle et la concentration sur soi, comme l'élixir d'orme pour les fleurs de Bach ou la pierre fluorite en lithothérapie.

Discussion

Les dispositifs de responsabilisation en santé suscitent un intérêt croissant tant de la part des acteurs institutionnels que de la recherche. L'évaluation de ces dispositifs s'est principalement concentrée sur la compréhension par les individus des recommandations en matière de santé, et sur leur motivation à devenir acteurs de leur propre bien-être (Fumagalli *et al.*, 2015). Cependant, peu d'attention a été accordée aux pratiques de responsabilisation quotidiennes mises en place par les patients, ainsi qu'aux ressources proposées par des acteurs non institutionnels sur le marché de la santé (Cavusoglu et Demirbag-Kaplan, 2017 ; Silchenko et Askegaard, 2021).

En étudiant les cultures de médecines non conventionnelles (MNC), notre article vise à comprendre comment celles-ci s'articulent avec les objectifs de responsabilisation des patients en santé. L'activité peu réglementée des MNC peut en effet être considérée comme un laboratoire de la diversification des soins médicaux par des initiatives de marché (Thompson, 2003). Alors que ces pratiques étaient perçues comme concurrentes, voire opposées à la médecine conventionnelle, la croissance de ce marché dans les pays industrialisés, parallèlement aux transformations néolibérales du système de santé, a redéfini la perception institutionnelle de ces pratiques (Ning, 2018). De nombreux acteurs de la santé considèrent désormais ces pratiques comme complémentaires ou intégratives (e.g. OMS, 2013), c'est-à-dire comme des ressources de soins susceptibles d'accompagner la diversification médicale par le biais du marché et la responsabilisation des patients (Thompson et Nichter, 2016 ; Fries, 2008). Malgré leur popularité croissante, ces pratiques sont cependant considérées par certains acteurs comme étant incompatibles avec les objectifs de

responsabilisation. Sont évoquées notamment l'absence de preuves robustes de leurs bienfaits pour la santé et les divers risques (sanitaires, sectaires, financiers) associés à ces pratiques (Ernst et Smith, 2018). La recherche est également traversée par ces oppositions dans la façon de considérer et d'évaluer le développement des MNC.

Un premier ensemble de recherches, principalement basé sur des enquêtes menées au niveau de la population par le biais de questionnaires (par exemple, Kemppainen *et al.*, 2018 ; Guillaud, 2020), met en évidence une utilisation majoritairement complémentaire de ces médecines, en association avec la médecine conventionnelle (Vos et Brennan, 2010). Cette dernière demeurant la ressource de soins privilégiée (Broom et Tovey, 2008), les MNC sont principalement utilisées pour traiter des problèmes de santé non résolus, en raison du manque de disponibilité ou d'accessibilité des services de santé (Zorgo *et al.*, 2018), ou encore dans une optique d'autonomisation en matière de santé (MacArtney et Wahlberg, 2014), par exemple dans la mise en place de pratiques de prévention (Scott *et al.*, 2020).

Un second ensemble de recherches privilégie les méthodes d'entretien ou les observations menées auprès de consommateurs réguliers et de praticiens. Ces études mettent en évidence les motivations plurielles des consommateurs et les orientations critiques que ces pratiques entretiennent vis-à-vis de la médecine conventionnelle (Fries, 2008 ; Thompson et Troester, 2002). Alors que les consommateurs de MNC se considèrent responsabilisés et particulièrement attentifs à leur santé tout comme aux informations médicales (Sointu, 2012), l'autonomisation ou l'*empowerment* des consommateurs se construit en opposition aux autorités et aux discours conventionnels du soin (Kristensen *et al.*, 2011 ; Dodds *et al.*, 2014). Les consommateurs réguliers et les promoteurs de MNC contestent les connaissances cliniques, telles que les analyses physico-chimiques de la maladie et du traitement, préférant par exemple mettre en avant l'activation des forces naturelles du corps (Barcan, 2020), ou le développement personnel et émotionnel de l'individu (Dodds *et al.*, 2018). En opposition à un modèle médical allopathique et descendant (Thompson, 2003), les consommateurs réguliers et promoteurs de ces médecines valorisent une autonomie radicale et une forte personnalisation dans la définition des besoins, de la maladie et des solutions de santé privilégiées (Dodds *et al.*, 2018 ; Barcan, 2020). Ces pratiques sont notamment favorisées par l'émergence de canaux d'information en matière de santé, tels qu'Internet (Harnett et Morgan, 2018 ; Cavusoglu et Demirbag-Kaplan, 2017), qui encouragent une autonomisation radicale et une orientation critique des discours en matière de santé.

Nos résultats, obtenus par une enquête ethnographique menée auprès de consommateurs novices et expérimentés, ainsi que de promoteurs de ces thérapies, nous permettent de mieux comprendre comment les dispositifs conventionnels de responsabilisation s'articulent avec une culture alternative du soin sur ce marché.

La compréhension du parcours des utilisateurs de MNC nous permet de mettre en évidence que l'utilisation initiale de ces thérapies traduit une volonté de se conformer aux discours de responsabilisation plutôt que de remettre en question les autorités conventionnelles en santé. Bien que la consultation de médecins conventionnels soit privilégiée, comme le suggère la littérature motivationnelle, la situation d'errance thérapeutique et informationnelle peut inciter à rechercher de nouvelles solutions thérapeutiques, en dehors des canaux classiques de santé. Devenir autonome en santé est par exemple régulièrement justifié par la nécessité de ne pas solliciter abusivement les services de soins conventionnels, notamment dans un contexte de faible disponibilité des médecins. Se tourner vers des ressources alternatives proposées sur le marché est perçu comme une solution légitime pour poursuivre la quête thérapeutique en dehors de cette dépendance. Comme nous l'avons montré, il est fréquent que les médecins conventionnels eux-mêmes recommandent l'utilisation de MNC pour poursuivre le parcours de soin en dehors du circuit conventionnel.

Conformément à des enquêtes menées dans d'autres contextes, par exemple auprès des hésitants vaccinaux (Ward et Perretti-Watel, 2020) ou sur les pratiques d'automédication (Fainzang, 2015), nos résultats mettent en évidence que l'utilisation de canaux d'information alternatifs, tels qu'Internet ou le bouche-à-oreille, ne traduit pas nécessairement une remise en question de l'autorité discursive des praticiens conventionnels. L'usage de ces canaux est avant tout pragmatique, ceux-ci étant les plus accessibles pour rechercher des informations en vue d'accroître l'autonomie en matière de santé. De plus, pour les patients, l'utilisation contrainte de ces canaux pose des défis en termes de recherche d'information de santé fiables et exploitables. Nos résultats mettent particulièrement en lumière la faible confiance accordée par les patients aux informations circulant sur ces canaux. La littérature a généralement mis en avant qu'Internet favorisait l'autonomisation des patients en rendant disponibles de nombreuses informations en santé (Cavusoglu et Demirbag-Kaplan, 2017). Nos résultats nuancent cette interprétation : nous montrons que cette large disponibilité peut diminuer la confiance accordée aux informations, et constituer un obstacle à l'autonomisation en santé.

L'utilisation de MNC ne reflète pas tant une contestation de la médecine conventionnelle qu'elle souligne la difficulté des patients à accéder à des ressources fiables ou à être accompagnés pour gagner en autonomie en matière de santé. Nos résultats mettent en évidence que la promotion de la responsabilisation en matière de santé ne s'accompagne pas des dispositifs suffisants en matière d'information et d'accompagnement qui permettraient aux patients de gérer leurs problèmes de santé, ce qui les conduit à chercher des solutions thérapeutiques sur le marché des MNC qui, critiquant et disqualifiant les approches dites « allopathiques » de la médecine conventionnelle, occupent un espace devenu vacant.

Annexe – Caractéristique des répondants

Nom	Age	Statut	MNC utilisée	Problèmes de santé évoqués
Camille	31	Consommatrice	Ostéopathie, microkiné, naturopathie	Troubles alimentaires, céphalées, maternité
Stéphanie	36	Consommatrice / gestion d'une communauté en ligne	Ayurveda, naturopathie	Anxiété, digestion, maternité
Manon	25	Consommatrice	Naturopathie, acupuncture, magnétisme, sophrologie	Anxiété, allergies
Laura	28	Consommatrice	Magnétisme, sophrologie	Troubles alimentaires, infections virales
Bruno	57	Consommateur	Consommateur	Musculo-squelettiques
Michel	75	Consommateur	Consommateur	Problèmes dermatologiques
Louis	28	Consommateur	Consommateur	Anxiété, allergies
Aurélie	23	Consommatrice	Consommatrice	Effets secondaires d'un traitement
Julien	34	Consommateur	Consommateur	Musculo-squelettiques
Colette	68	Consommatrice (projet de formation en Reiki)	Consommatrice (projet de formation en Reiki)	Digestion, Musculo-squelettiques
Justine	31	Consommatrice (projet de formation en naturopathie)	Consommatrice (projet de formation en naturopathie)	Troubles alimentaires, infections virales
Mélanie	28	Étudiante en naturopathie	Étudiante en naturopathie	Digestion
Christelle	50	Thérapeute	Thérapeute	Troubles alimentaires et psychologiques
Nathalie	55	Thérapeute	Thérapeute	Anxiété, musculo-squelettiques
Guillaume	32	Thérapeute	Thérapeute	-
Julie	42	Thérapeute	Thérapeute	Anxiété, douleurs, migraines, digestion
Chantal	61	Thérapeute	Thérapeute	-
Étienne	48	Thérapeute	Thérapeute	-

Références bibliographiques

BAJDE D. & ROJAS-GAVIRIA P. (2021), "Creating responsible subjects: The role of mediated affective encounters", *Journal of Consumer Research*, 48(3), pp. 492-512.

BARCAN R. (2020), *Complementary and Alternative Medicine: Bodies, Therapies, Senses*, Routledge.

BARDIN L. (2013), *L'analyse de contenu, 2^e édition*, Presses Universitaires de France, Paris.

BECK U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Londres, Sage.

BEN AYED M. & EL AOUD N. (2017), "The patient empowerment: A promising concept in healthcare

marketing", *International Journal of Healthcare Management*, 10(1), pp. 42-48.

BROOM A. & TOVEY P. (2007), "The dialectical tension between individuation and depersonalization in cancer patients' mediation of complementary, alternative and biomedical cancer treatments", *Sociology*, 41(6), pp. 1021-1039.

CAVUSOGLU L. & DEMIRBAG-KAPLAN M. (2017), "Health commodified, health communified: Navigating digital consumptionscapes of well-being", *European Journal of Marketing*, 51(11/12), pp. 2054-2079.

COPANS J. (2008), *L'enquête ethnologique de terrain*, Paris, Armand Colin.

- CRAWSHAW P. (2012), "Governing at a distance: Social marketing and the (bio)politics of responsibility", *Social Science & Medicine*, 75(1), pp. 200-207.
- DODDS S., BULMER S. & MURPHY A. (2014), "Consumer value in complementary and alternative medicine (CAM) health care services", *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 22(3), pp. 218-229.
- DODDS S., BULMER S. L. & MURPHY A. J. (2018), "Exploring consumers' experiences of spiritual value in healthcare services", *Social Responsibility Journal*.
- ERNST E. & SMITH K. (2018), *More harm than good? The moral maze of complementary and alternative medicine*, Springer.
- FAINZANG S. (2015), *La relation médecins-malades : Information et mensonge*, Presses universitaires de France.
- FOUCAULT M. (2004), *Naissance de la biopolitique : cours au Collège de France, 1978-1979*, Paris, Gallimard.
- FUMAGALLI L.P., RADAELLI G., LETTIERI E. & MASELLA C. (2015), "Patient empowerment and its neighbours: Clarifying the boundaries and their mutual relationships", *Health Policy*, 119(3), pp. 384-394.
- GIESLER M. & VERESIU E. (2014), "Creating the responsible consumer: Moralistic governance regimes and consumer subjectivity", *Journal of Consumer Research*, 41(3), pp. 840-857.
- GUILLAUD A. (2020), *Décrire et expliquer le recours aux thérapeutes alternatifs en France*, thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes.
- HARNETT S. & MORGAN-DANIEL J. (2018), "Health literacy considerations for users of complementary and alternative medicine", *Journal of Consumer Health on the Internet*, 22(1), pp. 63-71.
- KEMPPAINEN L. M., KEMPPAINEN T. T., REIPPAINEN J. A., SALMENNIEMI S. T. & VUOLANTO P. H. (2018), "Use of complementary and alternative medicine in Europe: Health-related and sociodemographic determinants", *Scandinavian journal of public health*, (46)4, pp. 448-455.
- KOZINETS R. V. (2009), *Netnography: Doing ethnographic research online*, Londres, Sage Publications.
- KRISTENSEN D. B., BOYE H. & ASKEGAARD S. (2011), "Leaving the milky way! The formation of a consumer counter mythology", *Journal of Consumer Culture*, 11(2), pp. 195-214.
- LUPTON D. (1997), "Consumerism, reflexivity and the medical encounter", *Social science & medicine*, 45(3), pp. 373-381.
- MACARTNEY J. I. & WAHLBERG A. (2014), "The problem of complementary and alternative medicine use today: Eyes half closed?", *Qualitative Health Research*, 24(1), pp. 114-123.
- MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ (2017), « Stratégie nationale de santé 2018-2022 », Paris.
- MIVILUDES (2021), « Rapport d'activité et études 2018-2020 », mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires, Paris.
- NING A. M. (2018), "How holistic is complementary and alternative medicine (CAM)? Examining self-responsibilization in CAM and biomedicine in a neoliberal age", *Medical Research Archives*, 6(5).
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2013), « Stratégie de l'OMS pour la médecine traditionnelle pour 2014-2023 », Genève.
- SCHNEIDER-KAMPA A. & ASKEGAARD S. (2020), "Putting patients into the centre: Patient empowerment in everyday health practices", *Health*, (24)6, pp. 625-645.
- SCOTT S. E., ROZIN P. & SMALL D. A. (2020), "Consumers prefer "natural" more for preventatives than for curatives", *Journal of Consumer Research*, 47(3), pp. 454-471.
- SILCHENKO K. & ASKEGAARD S. (2021), "Powered by healthism? Marketing discourses of food and health", *European Journal of Marketing*, 55(1), pp. 133-161.
- SOINTU E. (2012), *Theorizing complementary and alternative medicines: Wellbeing, self, gender, class*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- SUISSA V., GUERIN S., DENORMANDIE P., CASTILLO M.-C. & BIOY A. (2020), « Médecines Complémentaires et Alternatives (MCA) : Proposition d'une définition et d'une catégorisation de références », *Hegel*, 2(2), pp. 131-142.
- THOMPSON C. J. & TROESTER M. (2002), "Consumer value systems in the age of postmodern fragmentation: The case of the natural health microculture", *Journal of consumer research*, 28(4), pp. 550-571.
- THOMPSON C. (2003), "Natural health discourses and the therapeutic production of consumer resistance", *The Sociological Quarterly*, 44, pp. 81-107.
- THOMPSON J. J. & NICHTER M. (2016), "Is there a role for complementary and alternative medicine in preventive and promotive health? An anthropological assessment in the context of US health reform", *Medical Anthropology Quarterly*, 30(1), pp. 80-99.
- WARD J.cK. & PERETTI-WATEL P. (2020), « Comprendre la méfiance vis-à-vis des vaccins : des biais de perception aux controverses », *Revue française de sociologie*, 61(2), pp. 243-273.
- ZÖRGÖ S., PUREBL G. & ZANA Á. (2018), "A qualitative study of culturally embedded factors in complementary and alternative medicine use", *BMC Complementary and Alternative Medicine*, 18(1), pp. 111.

Modèle patrimonial et crime organisé : le cas de la Corse

Par Sébastien DUBOIS

Professeur à NEOMA Business School

Et Jean PRALONG

Professeur de gestion des ressources humaines à l'EM Normandie

Malgré son impact socio-économique, le crime organisé a encore peu intéressé la recherche en gestion. À partir de la critique des deux modèles dominants sur le crime organisé (bureaucratique et entrepreneurial) et de la sociologie wébérienne, nous proposons le modèle alternatif de l'organisation patrimoniale. Nous appuyant sur le cas corse, nous montrons comment ce modèle éclaire la façon dont les organisations criminelles résolvent les deux paradoxes organisationnels auxquels elles font face : l'apparente contradiction entre sécurité et flexibilité, et l'articulation entre temps court et temps long. Le modèle patrimonial repose sur la personnalisation du pouvoir, des contrats et des revenus, le statut des chefs (entendu comme leur capacité à faire peur), la légitimité (paradoxale) dont jouissent les organisations criminelles fortement ancrées dans un territoire qu'elles contrôlent. Nous concluons cet article en expliquant pourquoi le crime organisé corse, aussi puissant soit-il, n'est pas une mafia.

Introduction

Il est assez étonnant que les sciences de gestion aient aussi peu étudié le crime organisé, alors qu'il s'agit bien d'organisations, donc de management, et que le crime organisé pèse autant dans la vie économique – les organisations criminelles brassent des centaines de millions d'euros – que dans la vie sociale. Au-delà des risques que fait courir le crime organisé aux organisations (Véry et Monnet, 2008), très peu d'études ont été consacrées au crime organisé lui-même (par exemple Catino, 2015 ; Vaccaro, 2012 ; Vaccaro et Palazzo, 2015 ; Böhm et Pascucci, 2020 ; Duplat *et al.*, 2012). Dans la littérature criminologique et sociologique tout comme dans la presse, le modèle organisationnel du crime organisé a pourtant suscité de nombreux débats, par exemple autour de la définition de ce qu'est une mafia (Gambetta, 2006).

Notre argument est qu'il faut partir, pour comprendre ces organisations singulières, des deux dilemmes auxquels elles font face. Le premier oppose la sécurité à la flexibilité. La sécurité est essentielle face aux menaces d'emprisonnement et de violence ; les risques sont incomparablement plus grands que dans l'économie légale. D'où le cliché récurrent sur l'omerta et le culte du secret. En même temps, les « marchés » criminels sont très largement des marchés d'opportunités à court terme, soit une économie de projets. Les organisations criminelles doivent donc assurer simultanément sécurité et loyauté, et flexibilité et autonomie. Le deuxième dilemme tient à la gestion du temps. Une économie de projets fonctionne sur le temps court, mais la sécurité exige des engagements à long terme :

on ne « démissionne » pas d'une organisation criminelle pour en intégrer une autre, tout comme les organisations criminelles ne licencient pas. L'engagement est à vie, comme l'illustrent les tatouages indélébiles chez les yakuzas ou les cartels colombiens. Les deux modèles dominants dans l'étude des organisations criminelles ont privilégié l'une ou l'autre de ces alternatives : le modèle bureaucratique (Cressey, 1969) insiste sur la sécurité, le modèle entrepreneurial (Levitt et Venkatesh, 2000 ; Morselli *et al.*, 2017) sur la flexibilité. L'idée centrale de cet article est qu'il faut pouvoir penser ensemble sécurité et flexibilité, contrôle et autonomie, temps court et temps long. Nous proposons le modèle de l'organisation patrimoniale, inspiré de Weber, des sciences politiques et de la sociologie économique, que nous articulons à d'autres concepts (statut, prestige, légitimité) pour montrer comment les organisations criminelles résolvent efficacement ces dilemmes : les mafias italiennes et nord-américaines comme les triades chinoises ou les yakuzas japonais ont plusieurs décennies, voire plusieurs siècles d'existence, et leurs affaires fleurissent.

Nous nous concentrons dans cet article sur le cas de la Corse, encore moins étudié dans la littérature académique que les autres cas de crime organisé. On sait le poids du crime organisé corse non seulement sur la vie insulaire, mais sur la vie française dans son ensemble (Constanty, 2017 ; Follorou, 2022 ; Follorou et Nouzille, 2004), à l'heure où le président de la République s'est dit ouvert à une autonomie de l'île. Plus précisément, nous nous attachons aux trois organisations criminelles qui ont dominé la Corse depuis une trentaine d'années : le « système Jean-Jé Colonna »,

la Brise de Mer, et le Petit bar (voir le Tableau 1 ci-après pour la liste par organisation des criminels inclus dans cette étude). Nous avons commencé par recueillir les informations disponibles par une analyse systématique de la presse (*via* la base Europresse) et des livres (journalistiques) consacrés au crime organisé corse. Nous avons ainsi identifié une liste de 32 criminels dont nous avons reconstruit les trajectoires. Nous avons alors soumis ces informations à des acteurs du crime organisé. Non aux criminels eux-mêmes, pour des raisons évidentes ; mais à ceux qui font face et analysent le crime organisé dans leur vie professionnelle : policiers, magistrats, experts et journalistes spécialisés. Nous avons ainsi mené 24 entretiens pour croiser les informations, dont des entretiens avec 14 magistrats exerçant ou ayant exercé en Corse, 5 policiers en poste en Corse, et 5 journalistes spécialisés (la liste

est donnée dans le Tableau 2)¹. Nous les avons interrogés d'abord sur le contexte corse, les formes des réseaux criminels, leurs activités illégales et légales, la nature et l'organisation du pouvoir dans les organisations criminelles ; pour finir, nous leur avons soumis les trajectoires des criminels que nous avons reconstruites, pour valider auprès d'eux les parcours que nous avons dessinés. Nous avons pu ainsi compléter les informations déjà obtenues, et confirmer notre cadre d'analyse. Les entretiens ont été

¹ Dans la suite de cet article, nous ne précisons que le rôle des personnes interrogées (par exemple policier) ; pour préserver la sécurité et donc l'anonymat de nos sources sur un sujet aussi sensible, nous ne faisons volontairement pas la différence entre des informations publiques (par exemple dans des articles de presse) et des informations obtenues en entretien.

Organisation	Membres
La Brise de Mer	Casanova, famille Santucci, famille Guazzelli, Mariani père et fils), Chossat, Seatelli, Moracchini, famille Petacchini, famille Costa, famille Voillemier, Chevreière, Germani
Jean-Jé Colonna	Colonna (père, fils, neveu, cousin), Michelosi (père), Flori
Le Petit bar	Santoni, Castelli, Porri, Michelosi (fils), Raybier, Bacchiolelli

Tableau 1 : Liste des criminels par organisation.

	Genre	Affectation
Journaliste 1	Homme	Télévision
Journaliste 2	Homme	Radio
Journaliste 3	Homme	Presse écrite
Journaliste 4	Femme	Presse écrite
Journaliste 5	Homme	Presse écrite
Magistrat 1	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 2	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 3	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 4	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 5	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 6	Femme	Cour d'appel
Magistrat 7	Femme	Tribunal judiciaire
Magistrat 8	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 9	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 10	Femme	Tribunal judiciaire
Magistrat 11	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 12	Homme	Tribunal judiciaire
Magistrat 13	Homme	Cour d'appel
Magistrat 14	Homme	Cour d'appel
Policier 1	Homme	Corse
Policier 2	Homme	Corse
Policier 3	Homme	Corse
Policier 4	Homme	Corse
Policier 5	Homme	Corse

Tableau 2 : Liste des personnes interviewées.

enregistrés et retranscrits (nous donnons en annexe un extrait d'entretien avec un policier).

L'article est organisé comme suit. Nous commençons par rappeler brièvement les modèles bureaucratique et entrepreneurial élaborés dans la littérature sur le crime organisé, avant de proposer le modèle patrimonial sur lequel nous fondons la suite de cette étude. Nous expliquons alors comment les organisations criminelles peuvent répondre aux deux dilemmes précédemment évoqués. Nous concluons sur une comparaison organisationnelle entre les différents types de crime organisé, détaillant pourquoi à notre sens le crime organisé corse n'est pas une mafia.

Deux modèles dans la littérature : le modèle bureaucratique et le modèle entrepreneurial

Le modèle bureaucratique

Deux modèles, bureaucratique et entrepreneurial, dominent l'approche organisationnelle des organisations criminelles. Le premier, le plus ancien, a été d'abord proposé par Cressey (Albini, 1988 ; Cressey, 1969). Cressey s'inspire des analyses de Weber sur la bureaucratie. Le principe fondamental est de gérer l'incertitude en rendant les comportements prévisibles, grâce à un ensemble de règles qui s'appliquent à tous même si, note Cressey, elles sont pour la plupart non écrites dans le crime organisé pour des raisons de sécurité. La hiérarchie est claire (soldats, capos, *underboss*, *boss*), et l'organisation gère compétences et carrières en interne. Règles et hiérarchie assurent la loyauté des membres, leur engagement et le contrôle de leurs activités qui, pour Cressey, sont l'objectif premier. Ce modèle a été critiqué empiriquement, parce qu'il ne traite en fait que de la mafia italo-américaine, et théoriquement, parce qu'il néglige la flexibilité dont font preuve les organisations criminelles y compris dans les mafias anciennes (Paoli, 2004 ; Medel et Thoumi, 2014). Les organisations criminelles apparaissent plutôt comme des « parapluies » (Cockayne, 2016) abritant des projets divers.

Le modèle entrepreneurial

Le modèle entrepreneurial prend le contrepied des idées de Cressey, en mettant en avant justement la flexibilité des organisations criminelles (Levitt et Venkatesh, 2000 ; Smith, 2021) ; on retrouve d'ailleurs là des débats qui ont beaucoup animé la recherche en économie et en gestion (Piore, 2012 ; Arthur *et al.*, 2005). Les criminels sont décrits comme des entrepreneurs capables de réagir très vite sur des marchés incertains. Les chefs ne gèrent pas directement la plupart des activités menées par les membres de l'organisation, mais les protègent. Les organisations criminelles pratiquent des formes particulières d'incubation et de supervision. Être ainsi dégagés des affaires et de l'échelon opérationnel leur permet d'assurer un rôle de régulation. La loyauté des individus s'attache alors à une « profession », un milieu

social, plutôt qu'à une organisation. Cependant, ce modèle n'explique pas la longévité des organisations criminelles, leur stratégie à long terme si elles ne font que passer de projet en projet. Surtout, il ne rend pas compte de l'influence considérable des organisations criminelles sur les territoires qu'elles contrôlent, leur implantation dans la vie sociale et économique. Il n'intègre pas les très puissants mécanismes de socialisation et d'appartenance qui caractérisent le crime organisé, à nos yeux, le cœur même de ces organisations.

Ni le modèle bureaucratique ni le modèle entrepreneurial ne résolvent donc les deux dilemmes que nous soulignons en introduction. Nous allons dans la suite de cet article tenter de montrer comment un autre appareil conceptuel – organisations patrimoniales, statut, légitimité – peut répondre aux paradoxes organisationnels qui structurent le crime organisé.

Clan et statut : l'organisation patrimoniale

L'organisation patrimoniale

Max Weber (1995a ; 1995b) a théorisé plusieurs formes sociales (organisationnelles), qui sont aussi des modes de domination (Weber, 2014) définis selon deux critères : une structure organisationnelle, et une forme de légitimité. La forme qui nous intéresse ici, parce qu'elle définit bien le crime organisé, est le patrimonialisme que Weber distingue du patriarcat, du féodalisme et de la bureaucratie. Weber théorise le passage dans l'histoire entre ces différentes formes de façon bien plus subtile que par leur simple succession. Ces formes coexistent y compris dans les sociétés modernes, et ces formes sont des idéaux-types qui peuvent s'hybrider, Weber parlant par exemple de « bureaucratie patrimoniale ». Le patrimonialisme est donc tout à fait compatible avec des modes de management très modernes.

Le patrimonialisme se caractérise par la possession personnelle des moyens organisationnels de la domination (entendu à partir de l'*oikos* grec, la demeure, les hommes et les biens), et une légitimité personnalisée (le chef) appuyée sur la tradition (Sell, 2017). Le pouvoir patrimonial est donc arbitraire, comparé au pouvoir bureaucratique, puisqu'il se fonde sur la personne. Weber distingue le patrimonialisme du patriarcat, car il intègre une équipe extérieure à la famille, dans une organisation plus complexe ; il le repère notamment dans l'appropriation personnelle des revenus (notamment les « taxes ») par le chef, via un appareil organisationnel parfois complexe qui n'emploie pas nécessairement des membres de la famille ou du clan. Le concept de patrimonialisme a connu un regain d'intérêt ces dernières années en sciences politiques et en sociologie, pour éclairer les formes organisationnelles du pouvoir avant tout dans les pays du Sud, et définir avec le concept de néopatrimonialisme des formes sociales plus élaborées, où le chef met en œuvre une organisation multiple d'intermédiaires dans les relations avec ses

clients (Erdmann et Engel, 2007 ; Szelenyi, 2015). À nos yeux, il éclaire aussi la forme organisationnelle du crime organisé, ce que nous appelons l'organisation patrimoniale : inscription dans les structures sociales et les valeurs d'un territoire que ces organisations « gouvernement » (Paoli, 2003), personnalisation des relations, confusion entre les revenus de l'organisation et les revenus des chefs (Vaccaro, 2012), clientélisme (entendu comme l'échange et / ou la négociation de services spécifiques et de ressources en contrepartie d'un soutien politique ou social, soit une relation asymétrique), hiérarchie et puissance de la socialisation (Gambetta, 2009).

La forme organisationnelle : hiérarchie et flexibilité

Le crime organisé corse suit deux modèles organisationnels. Dans le premier, c'est le chef seul qui dirige son organisation patrimoniale, à la façon d'un Jean-Jé Colonna ou bien d'un Jacques Santoni (le Petit bar) ; il contrôle le territoire dans lequel les membres de l'organisation mènent des affaires auxquelles il ne participe pas toujours directement. Le second modèle, choisi par la Brise, est celui du « conseil d'administration », de l' « alliance patrimoniale » (Collins, 2011) entre égaux régie par des règles strictes (partage égal de l'argent, secret, solidarité et loyauté absolues, décisions à l'unanimité sur les grandes questions) qui lui ont permis de durer plus de vingt ans jusqu'à ce que, justement, le pacte statutaire (visible dans les liens sociaux et affectifs très puissants qui unissaient les associés) n'éclate et que l'organisation n'explose dans une flambée de violence. Les associés peuvent alors conduire relativement indépendamment leurs affaires, et bien sûr en développer d'autres avec leurs associés. Dans les deux cas, la hiérarchie est nette, avec des chefs et des employés certes très bien rémunérés, mais bien moins que les chefs : « directeur financier », « directeur juridique », hommes de main ou hommes de paille placés ici et là pour assurer le contrôle de l'organisation sur ses marchés. Le crime organisé requiert une grande flexibilité, fondé sur une alternance de coups (une attaque de banque, un réseau de drogue, le détournement de fonds...) et d'affaires à plus long terme (les jeux et casinos, et surtout l'extorsion – on y reviendra). Il faut donc comprendre ensemble – ce que ni le modèle bureaucratique ni le modèle entrepreneurial ne parviennent à faire – court terme et long terme, tout comme les organisations criminelles doivent résoudre le dilemme apparent entre contrôle strict, nécessaire pour d'évidentes raisons de sécurité, et flexibilité puisque leur économie est une économie d'opportunités. Notre argument est que le modèle patrimonial répond à ces questions, à condition d'y intégrer la seconde dimension avancée par Weber : la légitimité.

La légitimité : statut, honneur et tradition

Ce qui frappe quand on écoute les acteurs comme les observateurs du crime organisé, c'est l'emploi récurrent des jugements sociaux pour penser le crime organisé : réputation, statut, légitimité. La réputation se construit

sur l'anticipation de la qualité ou de la performance à partir des expériences passées (Dubois, 2010) ; le statut est un degré « d'honneur social » qui classe les individus dans une hiérarchie de prestige ; et la légitimité est le degré d'acceptabilité sociale de comportements selon les normes en cours dans un groupe social (pour une discussion de ces concepts en management, voir Bitektine, 2011). Casanova, un « chef fédérateur » (Journaliste), est ainsi « la gloire du milieu » (Policier), tandis qu'un juge évoque la « célèbre équipe » de la Brise, qui se forge « petit à petit une réputation internationale jusqu'en Afrique et en Russie » (Journaliste). La Brise a « un statut dans le milieu » (Journaliste). Ce vocabulaire revient chez les criminels eux-mêmes : Mariani, cet homme « agréable, très intelligent, doté d'un énorme charisme [qui] se vantait d'avoir tué 54 personnes », déclare au tribunal : « La Brise de Mer, c'est un mythe » ; alors que tout le monde sait qu'elle existe, et qu'elle est précisément un mythe, une légende, dans l'histoire corse. Mariani est trop intelligent pour ne pas rappeler ici ce qu'est la Brise et son statut. Le chef de l'organisation patrimoniale s'appuie sur son statut pour légitimer sa position dominante, et la faire accepter par les dominés. Ce statut s'exprime par un style de vie, un luxe voyant : villas avec hélicoptère, voitures de marques prestigieuses ou comportements associés (Santoni donnant 1 000 € de pourboire à un groom d'hôtel). C'est à la fois un sentiment de sa position sociale, et une manifestation de cette position qui agit comme un outil de management. Une histoire l'illustre parfaitement, quand l'homme de main de Santoni, chef du Petit bar, rapporte à son chef sa visite à un restaurateur qui n'avait pas payé sa « protection » :

« Je lui ai dit : "Tu as voulu jouer, maintenant, je vais aller voir Jacques [Santoni], ton sort, il est entre ses mains". Je dis : "Dûmé, tu sais ce que tu as perdu, c'est-à-dire à la date que je dis, s'il n'y a pas les sous, je reviens et le restaurant c'est devenu le mien, et tout ce que vous avez donné, c'est perdu, tu le sais Dûmé." Y dit : "Je sais Mika". Je dis donc : "Mais toi, ne t'imagines pas que tu vas t'en sortir comme ça, parce que moi je reprends le restaurant et toi tu es tranquille. Si tu me dois des sous, je vais tout te prendre, mon chéri : ta maison, ta sœur et le cabinet ; c'est l'enfer pour toi et toute ta famille, sache-le." »

Cette histoire raconte le crime organisé corse : l'organisation patrimoniale (le chef et son « domaine » patrimonial), l'intégration du crime organisé dans la société (l'homme de main connaît sa victime, la vie de sa victime, qui en retour sait très bien qui est Mika), et surtout la nature du statut dans le crime organisé, à savoir faire peur. Les organisations criminelles s'imposent, parce qu'elles font peur : c'est l'expression de leur statut. « La réputation de Germani et sa persuasion suffisent à évacuer la petite équipe [b] du cercle Wagram dont il prend possession en héritier de la Brise après la chute de celle-ci » note un journaliste, et un juge : « C'est la réputation de Germani qui a convaincu ses interlocuteurs de ne pas résister » tandis que Colonna a la « réputation d'être l'homme fort du Sud de l'île » (Journaliste). La violence physique compte bien sûr, mais elle n'explique pas tout : on obéit à Santoni, pourtant infirme dans son fauteuil roulant après un accident de moto. Santoni est incapable de

participer à la moindre action violente, mais il peut faire tomber l'épée de Damoclès à tout moment sur Dumè, ses victimes, sur les membres de son organisation, par la domination qu'il exerce sur eux. C'est le statut de Santoni qu'agite Mika devant Dumè, et qui doit suffire à le faire plier. Ce prestige régule aussi les relations à l'intérieur des organisations criminelles, comme le suggère le modèle patrimonial : les guerres opposent des chefs d'une même organisation, comme on le verra avec la chute de la Brise, ou bien des organisations rivales – la Brise attaque ainsi le clan Memmi sur son fief de Corte, prenant par la même occasion le contrôle de toutes ses activités. En revanche, l'histoire du crime organisé compte peu de révolutions internes menées par les dominés contre les dominants. Les liens personnels claniques (plutôt que familiaux même s'ils le sont souvent aussi) dessinent une « fraternité imaginaire » (Paoli, 2003), qui régit la vie des membres de l'organisation. Là où le contrat de travail légal ne peut exister, c'est un contrat lié à la personne, et non à la fonction, qui régule les relations entre employeur et employés ; c'est ce que Weber appelle le contrat statutaire. Entrer dans l'organisation implique d'en accepter toutes les règles (Cockayne, 2016) qui régissent l'ensemble de la vie de l'individu, y compris sa vie personnelle ou familiale. Dans un contexte où la moindre relation sociale (amitiés, relations amoureuses) peut mettre en danger l'organisation et ses membres, le contrat statutaire lie deux personnes, et non deux fonctions temporairement occupées par tel ou tel. D'où souvent des rites de passage, tels les tatouages des yakuzas ; les criminels corses mènent des enquêtes de personnalité, privilégient ceux qui leur sont liés socialement (amis, famille au sens large) et mettent en scène la vie de l'organisation. À titre d'exemple, les mafias américaines et italiennes ont des règles très strictes sur les relations aux femmes : il est interdit de « toucher » à la femme d'un autre membre de l'organisation, ce que l'on retrouve dans les organisations corses, où justement les relations affectives se tissent (et se contrôlent) entre membres des mêmes clans impliqués dans l'organisation. Les mafias italiennes et américaine se développent dans des groupes sociaux précis, très unis ; tous les chefs et la très grande majorité des membres de Cosa Nostra sont d'origine italienne, et même de certaines régions italiennes pour assurer la cohésion de l'organisation (Papachristos et Smith, 2013).

Il y a là un paradoxe : ce statut, cette capacité à faire peur, est pour partie légitime, sans quoi elle ne fonctionnerait pas et ne garantirait pas aux organisations criminelles leur longévité. « Tout notre système de coopération reposait sur la confiance », raconte Joseph Bonnano, chef d'une des cinq familles de la mafia new-yorkaise (citée dans Catino, 2015, p. 538), par un étrange paradoxe : comment faire confiance à des gens qui justement ne respectent pas les règles et n'hésitent pas à tuer par intérêt ? Comment expliquer cette légitimité ? Les raisons sont multiples : un contexte socio-politique troublé, une reprise ou une réinterprétation efficace des traditions et des valeurs locales, l'intégration des criminels dans l'histoire et les réseaux de pouvoir locaux, la redistribution de ressources

matérielles et immatérielles par les chefs des organisations criminelles dans leur « fief ».

Le crime organisé prospère d'abord dans des territoires où le pouvoir légal est contesté (Italie du Sud, Amérique latine, Russie, Albanie...). C'est évidemment le cas de la Corse, traversée par les mouvements indépendantistes et la contestation de l'autorité de l'État français (Briquet, 1995 ; Fabiani, 2018). La Brise a réussi des dizaines de *hold-ups* sans presque jamais être rattrapée par la justice. Ces braquages leur ont apporté moyens financiers et surtout prestige au-delà du « milieu », pour avoir déjoué les autorités étatiques, dont une partie de la Corse, du fait de son histoire, ne reconnaît pas la légitimité². Le braquage de la banque suisse UBS, réputée inviolable, donne le plus grand exemple de ces mécanismes : réussi sans qu'un coup de feu ne soit tiré grâce à un plan subtil parfaitement élaboré, ce braquage a apporté des millions à la Brise autant qu'il a valu à son concepteur, le « génial » Richard Casanova, une réputation de « génie » au-delà du « milieu ». Toute la presse en parla. Et quand, par hasard, la police arrêta plusieurs chefs de la Brise, ceux-ci s'échappèrent de la prison de Borgo sans une fois de plus tirer un coup de feu, grâce à un faux ordre de libération soi-disant venu du président du tribunal d'Ajaccio. Les évadés sortirent par la grande porte en plein jour, et reçurent même selon la loi quelques centaines de francs pour leur libération ; ils se jouaient des autorités françaises. Leur statut opérait d'ailleurs pleinement même en prison, tant auprès des autres prisonniers que du personnel pénitentiaire ; ils n'étaient pas des prisonniers « comme les autres ». Ce coup de force assit doublement leur prestige ; ils affirmaient leur compétence criminelle et leur intelligence, et l'idée qu'ils étaient intouchables aussi bien pour l'État et leurs rivaux dans le milieu que pour leurs victimes.

Les organisations criminelles s'inscrivent dans les normes sociales de l'île (ou du moins présentes dans l'île), là encore comme les mafias italiennes ou les triades chinoises et les yakuzas japonais (Hill, 2003). Les criminels reprennent ou réinterprètent ainsi des valeurs dominantes, au premier rang desquelles l'honneur (Fabiani, 2018). Colonna et Francis Guazelli (la Brise) ont mené des *vendettas* violentes pour venger leur père, et leur oncle pour Colonna, qui s'engage alors dans une cavale de dix ans ; ils obéissent de la sorte à une tradition sans doute pour partie fantasmée (Fabiani, 2018), tout comme Christophe Guazzelli (fils de Francis assassiné à son tour) tout récemment. Contrairement à l'idée que l'on peut se faire des criminels comme « *outsiders* », la plupart des chefs criminels corses sortent de familles connues, bien implantées dans l'île. L'oncle de Colonna fut conseiller général et vice-président de l'assemblée de Corse. Parmi les chefs de

² Sans entrer dans cette longue histoire qui irait au-delà du présent article, on peut rappeler que la Corse génoise a été conquise au XVIII^e siècle par la France alors que son *leader*, Pascal Paoli, tentait de mettre en place un État indépendant inspiré des Lumières (république, égalité des citoyens, vote, éducation). Voltaire ou Rousseau saluèrent ainsi l'œuvre de Paoli. Voir notamment le livre de Jean-Paul Fabiani sur la sociologie de la Corse : Fabiani J.-L. (2018), *Sociologie de la Corse*, Paris, La Découverte.

la Brise, Georges Seatelli est fils de notaire, frère du futur bâtonnier du barreau d'Ajaccio ; les Guazelli sont aussi une famille puissante, déjà engagée dans le crime organisé, mais comptant aussi le vice-président du Crédit Agricole sur l'île et futur directeur financier de la collectivité territoriale de Corse ; la sœur de Moracchini avait épousé le député-maire de Bastia ; Casanova, lui aussi venu d'une famille bourgeoise bien implantée, fut très tôt lié à Michel Tomi, homme d'affaires enrichi dans les jeux et les casinos, qui lança le PMU en Afrique grâce à ses relations avec de nombreux chefs d'État africains. Tomi finançait la carrière politique de Charles Pasqua ; son frère siégeait au conseil d'administration du syndicat de la Police. Tout ceci à titre d'exemples : les criminels corses sont donc des héritiers, qui bénéficient d'un capital social important qu'ils ont pu mobiliser durant toute leur carrière. Cet ancrage familial leur vaut aussi prestige, comme le dit un policier à propos de Jean-Claude Germani, insistant sur son héritage (il est le beau-frère de Casanova) et sa capacité à faire peur :

« C'est quelqu'un qui s'est imposé en raison de ses relations avec Richard Casanova, mais aussi parce qu'il n'a peur de rien. Il n'a jamais quitté le milieu et a franchi les différentes étapes. »

Les criminels jouissent donc d'une légitimité sociale en dépit (parfois en raison) de la violence qu'ils exercent sur le territoire qu'ils contrôlent, évidemment pas aux yeux de tous ; mais c'est un trait caractéristique mis en avant par la recherche récente sur les jugements sociaux, que le prestige varie selon les « audiences » et les groupes sociaux (Ertug *et al.*, 2015). Si cette légitimité est paradoxale, elle fait accepter la domination quand bien même on la subit : pour Dùmè, elle a une forme de légitimité ou d'évidence. Enfin, cette légitimité s'impose aux acteurs par le contrôle économique et social qu'exercent les organisations criminelles sur leur territoire, d'où la métaphore du fief.

La métaphore du fief

Ce qui distingue le crime organisé, c'est en effet le contrôle d'un territoire que les organisations criminelles régissent à la manière d'un « gouvernement » à travers une organisation patrimoniale clientéliste (Vaccaro, 2012). Nul ne doit pouvoir venir les concurrencer sur le « fief » qu'elles contrôlent (Paoli, 2002). De fait, les organisations criminelles corses se sont historiquement réparti l'île entre le Nord (La Brise puis Germani) et Sud (Colonna puis Petit bar).

Les organisations corses investissent d'abord l'économie locale, de façon à blanchir l'argent et surtout s'intégrer dans les circuits économiques légaux. Comme le note un policier, la Brise a « servi de banque à toute la Corse ». Les organisations criminelles ont de l'argent à placer, et à blanchir : elles font d'une pierre deux coups en identifiant entreprises et entrepreneurs sur deux critères. En premier, le secteur professionnel ; elles privilégient les secteurs où l'argent liquide circule (restaurants, bars, boîtes, débits de tabac, laveries, stations essence...), ainsi que les secteurs à la croisée du politique et de l'économique, où leur statut et leur réseau sont les plus efficaces (déchets, travaux publics...). Ces secteurs ont en plus l'avantage

d'employer une main-d'œuvre peu qualifiée, et donc potentiellement du travail clandestin. Les organisations criminelles ciblent ensuite des entreprises qui ont besoin d'argent et ne peuvent l'obtenir *via* les banques, ou ne peuvent l'obtenir qu'à des conditions dont elles ne veulent pas. Leur puissant réseau social leur permet d'identifier ces entreprises et de contacter leurs dirigeants. Par exemple, la Brise veut racheter une concession Opel à Bastia, mais la marque recule devant la réputation des investisseurs ; la Brise se tourne alors avec succès vers la concession d'une grande marque française : « Cherchez l'erreur » dit un juge. Elles mettent en place une double comptabilité pour les factures et les salaires, afin de blanchir l'argent et d'échapper aux taxes. Les criminels peuvent ainsi mettre en place des hommes de paille pour prendre le contrôle de l'entreprise, s'installant dans l'économie légale. C'est encore une sorte de contrat statutaire, attaché à la personne, qui engage l'emprunteur entièrement ; en dehors des circuits financiers légaux, le système ne fonctionne que tant que l'organisation a « les moyens de collecter l'argent, de faire peur, d'intimider » (Policier) comme dans l'extorsion avec la menace de saisir l'entreprise, voire d'actions violentes. La Brise a ainsi achevé sa transformation en « achetant » l'économie légale insulaire (Juge) ; comme le note encore un policier, les criminels deviennent alors très difficiles à arrêter, dans les deux sens du terme :

« Si on n'arrive pas à les mettre hors d'état de nuire dans les deux ans, c'est foutu. Ils sont en train de changer de dimension, les barons du Petit Bar ne font quasiment plus rien directement, ils font faire, ils gèrent leurs affaires comme la Brise de Mer à la fin des années 1980. »

Autrement dit, ils ont assis leur contrôle sur leur fief qui génère des revenus réguliers et importants.

Les chefs peuvent alors redistribuer des ressources, non seulement de l'argent, mais des emplois, des contrats... C'est ce que l'on peut appeler l'effet « Robin des Bois », où ils donnent l'impression de prendre aux riches pour le distribuer aux pauvres. Un juge note :

« Casanova est une sorte de dieu vivant. Les gens sur l'île l'adorent : il fait le bien autour de lui grâce à ses moyens illimités, il distribue beaucoup. Casanova avait, à l'image de Francis Mariani, comme on dit, une vraie réputation, ce qui lui assurait une belle protection. »

Ils apparaissent comme des notables, des bienfaiteurs qui occupent dans le tissu socio-économique de l'île une place centrale dans la mesure où beaucoup leur sont, littéralement, endettés, et qu'ils agissent également comme des intermédiaires lors de conflits ou d'affaires. Jean-Jé Colonna se pose ainsi en « chef fédérateur », pour reprendre l'expression d'un journaliste à propos de Casanova :

« Je pense avoir beaucoup d'amis, je rends service dans la mesure de mes moyens et de mes connaissances. J'ai toujours cherché à éviter les conflits et à arranger les rapports entre les gens. C'est sans doute ce qui m'a valu ma réputation de parrain. »

La légitimité des organisations criminelles tient donc aussi à leur pouvoir social. Elle se manifeste finalement dans le soutien à des causes populaires, organisations caritatives ou encore clubs de football. L'influence

qu'elles exercent sur leur territoire a poussé des responsables politiques à faire appel à elles, au point que l'on disait sur l'île que la Brise faisait les élections. Paul Giacobbi a ainsi pu cumuler les mandats malgré ses liens avec la Brise. La légitimité est un jugement social : les rumeurs ni même les condamnations pour clientélisme et détournement de fonds publics n'ont suffisamment discrédité Paul Giacobbi aux yeux de ses électeurs pour l'écartier du pouvoir. Le pouvoir dans l'île des organisations criminelles est bien sûr contesté, par des organisations « anti-mafia » comme A Maffia No A Vita lè ou le collectif Massimu Susini. Mais pas suffisamment pour annihiler le prestige dont jouit toujours par exemple un Richard Casanova, figure du bandit « romantique », élégant, brillant, rebelle, qui fut peut-être un agent de l'État français ; alors même que les décisions importantes de la Brise se prenaient à l'unanimité du « conseil », il fut lui aussi responsable des nombreux assassinats perpétrés par l'organisation.

Conclusion

Le modèle que nous proposons explique comment les organisations criminelles résolvent les deux dilemmes (contrôle / flexibilité et économie de projets / engagement à vie) auxquels elles sont confrontées. La puissance de la socialisation et des liens sociaux, l'intériorisation des règles, la menace permanente mais pour partie légitime que les chefs exercent, permet à ces derniers, grâce à leur statut, de contrôler des organisations fonctionnant comme des « fraternités imaginaires » (Paoli, 2003) où domine la solidarité, tout en laissant à leurs subordonnés une grande marge de manœuvre dans la gestion quotidienne des affaires. C'est justement le prestige et la légitimité attachés à l'organisation qui rendent possibles ces affaires, parce que les membres peuvent se prévaloir du prestige et de la puissance de l'organisation. Or ce prestige s'incarne d'abord dans le statut des chefs, de sorte que les subordonnés fondent leurs activités quotidiennes sur ce que font les chefs, quand bien même ceux-ci n'interviennent pas ou peu dans telle ou telle affaire. De même, l'engagement socialisé à vie dans cette « fraternité imaginaire » résout le dilemme du temps : les membres de l'organisation mènent une suite de projets sans remettre en cause l'appartenance à l'organisation. Socialisation et prestige sont donc essentiels aux organisations criminelles ; contrairement aux idées reçues qui font d'elles des organisations sauvages, violentes et anarchiques, elles sont beaucoup plus socialisées et même réglementées que des organisations légales où les risques sont évidemment moins grands. Les organisations criminelles corses durent : plus de vingt ans pour la Brise ou le réseau Colonna. Ainsi de la violence, dont les organisations criminelles régulent strictement l'usage : la violence coûte cher en hommes et en moyens ; elle expose au grand jour l'organisation, avant tout aux enquêtes de la police, mais aussi aux audiences de l'organisation ;

elle peut encore susciter des représailles, elles aussi très coûteuses. La succession de violences qui a précipité la chute de la Brise s'explique dans notre modèle : l'alliance patrimoniale a été rompue. Un signe très clair de dysfonctionnement, très bien perçu par les acteurs eux-mêmes, fut quand le chauffeur que Mariani associait de plus en plus à ses activités participa à un « conseil d'administration », où de son propre aveu il n'avait rien à faire. La Brise est tombée parce que la confiance et le pacte entre les chefs se sont brisés, notamment aux yeux de Mariani qui soupçonnait de plus en plus son ami et associé de longue date, Casanova, de ne plus respecter les règles communes ni les engagements personnels des uns envers les autres. La vague de violence emporta presque tous les associés, dont Casanova et Mariani, ouvrant aussi une sanglante guerre de succession là où la Brise avait paru si longtemps, pour les raisons que nous avons expliquées, intouchable. La vie de l'organisation patrimoniale dépend de son ou ses chefs, et la disparition de Colonna dans un accident de voiture entraîna elle aussi une violente guerre de succession. Les organisations corses ne survivent pas à leurs chefs.

C'est là un point capital, qui à nos yeux distingue les organisations corses de la mafia italienne ou italo-américaine. Les organisations corses ne sont pas une mafia. Deux voies permettent l'accession au pouvoir : interne et externe. La voie externe, suivie par tous les « parrains » corses, consiste à renverser des organisations rivales pour prendre leur place. Pareille entreprise suppose de disposer de moyens importants, argent, réseaux, mais aussi déjà de légitimité : ce fut le cas de la Brise quand elle s'attaqua d'abord au clan Memmi, qui « tenait » la région de Corte. C'est encore le modèle organisationnel des cartels sud-américains (Medel et Thoumi, 2014). La voie interne revient à grimper progressivement vers les postes de pouvoir dans la même organisation ; c'est le modèle des mafias nord-américaines ou italiennes. L'organisation peut alors survivre à ses chefs par une transmission du pouvoir patrimonial, souvent par héritage familial, ce qui n'exclut pas la violence à l'image de l'ascension sanglante d'un Toto Riina dans la mafia italienne. Ce qui distingue une mafia, c'est donc sa capacité à se reproduire : les organisations corses n'y parviennent pas, ou pas encore. La disparition des chefs n'élimine pas le crime organisé : soit l'organisation peut se reproduire en portant au pouvoir un nouveau chef ; soit elle élimine telle ou telle organisation, laissant la place à de nouvelles organisations menées par de nouveaux chefs patrimoniaux, comme il arrive en Corse. Le combat contre le crime organisé, en Corse ou ailleurs, nécessite évidemment de mettre ses membres, au premier rang desquels les chefs, hors d'état de nuire, mais suppose aussi une action en profondeur sur le territoire où elles sont implantées, faute de quoi le crime organisé se reproduit, par voie interne ou voie externe « sociologique ».

Bibliographie

- ALBINI J. L. (1988), "Donald Cressey's contributions to the study of organized crime: An evaluation", *Crime & Delinquency*, 34(3), pp. 338-354.
- ARTHUR M. B., KHAPOVA S. N. & WILDEROM C. P. M. (2005), "Career success in a boundaryless career world", *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 177-202.
- BITEKTINE A. (2011), "Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation and status", *Academy of Management Review*, 36(1), pp. 151-179.
- BRIQUET J.-L. (1995), « Les pratiques politiques "officieuses". Clientélisme et dualisme politique en Corse et en Italie du Sud », *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 20(1), pp. 73-94.
- BÖHM S. & PASCUCCI S. (2020), "It's not just about the Mafia! Conceptualizing business–society relations of organized violence", *Academy of Management Perspectives*, 34(4), pp. 546-565.
- CATINO M. (2015), "Mafia rules. The role of criminal codes in mafia organizations", *Scandinavian journal of management*, 31(4), pp. 536-548.
- COCKAYNE J. (2016), *Hidden power: The strategic logic of organized crime*, Oxford University Press.
- COLLINS R. (2011), "Patrimonial alliances and failures of State penetration: A historical dynamic of crime, corruption, gangs, and mafias", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 636(1), pp. 16-31.
- CONSTANTY H. (2017), *Corse, l'étreinte mafieuse*, Paris, Fayard.
- CRESSEY D. R. (1969), *Theft of the nation: The structure and operations of organized crime in America*, New York, Harper & Row.
- DUBOIS S. (2010), « La réputation pour gérer les carrières », *Gérer & Comprendre*, n°99, mars, pp. 64-73.
- DUPLAT V., VERY P. & MONNET B. (2012), "Identification and economic analysis of governance mechanisms in legally registered mafia firms", *M@n@gement*, pp. 273-282.
- ERDMANN G. & ENGEL U. (2007), "Neopatrimonialism reconsidered: Critical review and elaboration of an elusive concept", *Commonwealth & Comparative Politics*, 45(1), pp. 95-119.
- ERTUG G., YOGEV T., LEE Y. *et al.* (2015), "The art of representation: How audience-specific reputations affect success in the contemporary art field", *Academy of Management Journal*, 59(1), pp. 113-134.
- FABIANI J.-L. (2018), *Sociologie de la Corse*, Paris, La Découverte.
- FOLLOROU J. (2022), *Mafia corse - Une île sous influence*, Paris, Robert Laffont.
- FOLLOROU J. & NOUZILLE V. (2004), *Les Parrains Corses : leur histoire, leurs réseaux, leurs protections*, Paris, Fayard.
- GAMBETTA D. (2009), *Codes of the underworld: How criminals communicate*, Princeton University Press.
- HILL P. B. E. (2003), *The Japanese Mafia: Yakuza, Law, and the State*, Oxford, Oxford University Press.
- LEVITT S. D. & VENKATESH S. A. (2000), "An economic analysis of a drug-selling gang's finances", *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), pp. 755-789.
- MEDEL M. & THOUMI F. (2014), "Mexican drug 'cartels'", in PAOLI L. (éd.), *The Oxford handbook of organized crime*, Oxford University Press, pp. 196-218.
- MORSELLI C., PAQUET-CLOUSTON M. & PROVOST C. (2017), "The independent's edge in an illegal drug distribution setting: Levitt and Venkatesh revisited", *Social networks*, 51, pp. 118-126.
- PAOLI L. (2002), "The paradoxes of organized crime", *Crime, Law and Social Change*, 37(1), pp. 51-97.
- PAOLI L. (2003), *Mafia brotherhoods: organized crime, Italian style*, Oxford, Oxford University Press.
- PAOLI L. (2004), "Italian organized crime: Mafia associations and criminal enterprises", *Global Crime*, 6(1), pp. 19-31.
- PAPACHRISTOS A. V. & SMITH C. M. (2013), "The embedded and multiplex nature of Al Capone", in MORSELLI C. (éd.), *Crime and networks*, Routledge, pp. 109-127.
- PIORE M. J. (2012), "The neoliberal ideal and the reality of workplace practice: Shifting axes of political mobilization and new regimes of workplace governance in the United States", in MILLER M. (éd.), *Worlds of Capitalism*, Routledge, pp. 193-213.
- SELL C. E. (2017), "The two concepts of patrimonialism in Max Weber: From the domestic model to the organizational model", *Sociologia & Antropologia*, 7(2), pp. 315-340.
- SMITH R. (2021), "Chapter 4 - Understanding crimino-entrepreneurial ecosystems", in SMITH R., *Entrepreneurship in Policing and Criminal Contexts*, Emerald Publishing Limited, pp. 93-125.
- SZELENYI I. (2015), "Weber's theory of domination and post-communist capitalisms", *Theory and Society*, 45(1), pp. 1-24.
- VACCARO A. (2012), "To pay or not to pay? Dynamic transparency and the fight against the Mafia's extortionists", *Journal of Business Ethics*, 106, pp. 23-35.
- VACCARO A. & PALAZZO G. (2015), "Values against violence: Institutional change in societies dominated by organized crime", *Academy of Management Journal*, 58(4), pp. 1075-1101.
- VÉRY P. & MONNET B. (2008), « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », *Revue Française de Gestion*, 183(3), pp. 179-200.
- WEBER M. (1995a), *Économie et société. Volume 1*, Paris, Pocket.
- WEBER M. (1995b), *Économie et société. Volume 2*, Paris, Pocket.
- WEBER M. (2014), *La domination*, Paris, La Découverte.

Annexe : extrait d'entretien avec Policier 1

Un commerçant ajaccien a été victime d'une tentative d'assassinat en plein jour, dans son commerce. Il a réussi à s'enfuir et a survécu. Ses assaillants ont disparu. Leur scooter a été retrouvé en cendres quelques jours plus tard.

Ce qui est typique de ce cas, c'est l'aventure individuelle en apparence, ce qui fait qu'on ne sait pas du tout à ce jour ce qui a pu arriver. Soit une querelle de territoire soit quelque chose de pire ; en tout cas, là, moi, dessus, j'ai pas d'information particulière parce que c'est une affaire d'immobilier, une affaire de drogue, une affaire de *business* ordinaire...

Tout de même, peut-on essayer de comprendre ce qui s'est passé des deux côtés ? Comprendre sur les gens qui lui ont voulu du mal, et puis, d'autre part, qu'est-ce qui s'est passé pour que lui soit dans cette situation-là ?

Ce que je remarque d'abord, c'est le côté amateur de ceux qui s'en sont pris à lui [...] c'est un peu une imitation, c'est-à-dire que on a donc deux types sur un scooter volé. Le scooter volé est retrouvé un peu plus loin, bon, donc ça, ça ressemble en effet à l'exécution traditionnelle du milieu, mais ce qui se serait passé il y a vingt ans par exemple ou ce qui se passerait aujourd'hui avec des gars plus organisés, c'est qu'il serait vraiment mort ! Par exemple donc il s'est réfugié dans son arrière-boutique si j'ai bien compris, et là, les gars ont préféré partir et fuir plutôt que de finir le travail donc ça, c'est ça l'amateurisme, c'est ça le côté amateur en fait ; et ce côté amateur et copieur, c'est qu'on va prendre des gamins qui vont copier les pratiques habituelles, mais en fait ce sont des façons de faire qu'ils vont pas pousser jusqu'au bout. Ils ont eu peur, c'est ça que je veux dire, ils ont eu peur, voilà ils ont eu peur, ils ont eu peur qu'on les voit, qu'on les reconnaisse ; ils ont eu un réflexe reptilien de peur, d'autres dans les mêmes circonstances n'auraient pas eu ce réflexe-là et auraient fini le gars et seraient repartis et quasiment sous le regard de tout le monde parce qu'il se seraient sentis protégés, et j'ai envie de dire que les passants auraient presque pu les reconnaître et que dans cas-là le fait qu'ils aient un casque ou qu'ils soient habillés de façon à ce qu'on les voit pas, c'est presque pour rendre service aux passants, c'est pour éviter aux passants d'avoir à faire semblant de pas les reconnaître. Là, on peut dire "Bon ben voilà, je les ai pas vus, ils avaient un casque". Bon donc je pense que dans un cas plus organisé, les deux types auraient vraiment tiré sur lui, seraient allés le chercher et seraient partis après avoir fini le travail, et n'auraient pas eu peur d'être reconnus parce que vraiment ça pose aucun problème. Donc cet amateurisme, moi je peux voir deux causes. La première, c'est que le chef est lointain, c'est-à-dire que le chef pour se protéger,

celui qui a commandité, voilà c'est quelqu'un qui pour rester caché va parler par intermédiaires, alors ça, c'est très typique peut-être maintenant d'une façon de faire, de distribuer de l'information, les consignes, un peu de façon lointaine par une personne interposée et pas sur le mode opératoire mais plutôt sur le mode de la commande : "Voilà ce qu'il faudrait faire ; faites ça plutôt que... voilà comment il faudrait faire". Et comme tout le monde a des armes en Corse, tout le monde est tenté de les utiliser, donc n'importe qui peut essayer de faire peur aux voisins. Mais évidemment, il y en a qui arrivent, d'autres qui n'y arrivent pas. Bien sûr que régner, c'est faire peur aux autres, mais c'est pas à la portée de n'importe qui ; ça demande une forme de dureté et de faire appliquer des ordres. Dire à n'importe quel gamin "Tiens, je te mets au défi d'aller me débarrasser de tel ou tel", il y a toujours un gamin qui va accepter pour l'argent ou pour avoir l'impression qu'il est quelqu'un, mais dans un cas normal, les gamins qui auraient fait ça auraient eu plus peur de leur chef et donc de rater le projet ou de rater l'affaire que de la police ou du type lui-même.

Après je sais pas ce qui s'est passé pour la victime, mais si j'ai bien compris, il est encore en vie : ça veut dire qu'il a évidemment survécu donc on s'est pas acharné sur lui, donc il y a de l'amateurisme dans les gens qui ont essayé de faire ça mais il y a peut-être aussi de l'amateurisme dans ce qu'il fait lui-même, parce qu'apparemment il s'attaquait à des gens qui l'ont laissé faire après. Pour que ça fonctionne, il faut qu'il y ait quelqu'un de sage à un moment ou un autre, c'est-à-dire quelqu'un qui comprend que son rôle c'est de se taire ou d'arrêter de jouer ou d'arrêter de faire des choses, parce que c'est la sagesse, sinon il va lui arriver des vrais problèmes. En fait, il faut être calme pour deux, pour celui qui menace et, comme on a compris, qui va aller jusqu'au bout ; voilà, il faut pouvoir être calme pour lui aussi. En fait, c'est s'écraser bien sûr quand on sait qu'on n'a pas la possibilité de s'opposer.

Après, ce que je trouve intéressant dans l'histoire, à part l'histoire donc du côté amateur des gens qui ont voulu ces choses-là, c'est ce qu'il a voulu faire, lui, et je sais pas ce que c'est du tout mais sûrement qu'il a voulu en faire des choses un peu "*border*", enfin s'il était resté simplement restaurateur – je crois il était restaurateur –, oui bon il lui serait pas arrivé grand-chose, donc il a tenté quelque chose qui a déplu à quelqu'un, il est allé sur le pas-de-porte de quelqu'un, quoi, sans payer la taxe.

Il aurait refusé de se faire racketter ?

Enfin, je voulais dire la taxe du pas-de-porte mais au sens normal du terme, c'était peut-être aussi une question de racket mais je pense pas, parce que oui, on va pas tuer quelqu'un qui pourrait payer.

Qu'aurait-il pu faire ?

Depuis la fin de la brise *et cetera* et des autres, il y a des gens qui tentent des trucs comme des équipes qui sortent de nulle part.

Il y a toujours quelqu'un qui connaît quelqu'un qui a une histoire ou qui a une idée, qui croit voir passer une affaire. Et puis, y a toujours quelqu'un qui va être chef, vous savez c'est comme dans l'histoire des rats : on met des rats dans des cages, il y a toujours des rats forts et des rats faibles, mais si on ne retient que les rares forts, même parmi les rats forts, y en a qui deviennent faibles donc il y en a qui se demandent, qui veulent montrer qu'ils sont des rats forts, surtout chez les jeunes qui veulent du fric et qui veulent se montrer forts et qui espèrent de l'espace pour exister comme ça en faisant n'importe quoi. Vouloir être quelqu'un.

Il y en a quand même qui y parviennent ?

C'est instable et ça prend beaucoup de temps. En fait, pour être le rat qui contrôle les autres rats, il faut déjà être de ceux qui n'ont pas peur, de ceux qui ont l'habitude de parler haut et fort et qui commandent et qu'on écoute sans avoir à se poser de questions. Les gamins qui se posent la question de savoir quel rat ils sont, ils ont un doute là-dessus. Y'en a qui ont pas de doute,

ils ont toujours commandé, on leur a toujours obéi ; c'est peut-être une question de famille ou d'histoire ou de personne, hein, mais c'était déjà en eux avant.

Ils viendraient d'un milieu social, de familles particulières ?

Disons qu'il y a des familles auxquelles il faut pas s'attaquer, comme une impossibilité qui n'est peut-être pas justifiée par quelque chose de précis mais comme une espèce d'ambiance. Il y a des gens qui ont déjà beaucoup d'argent et des gens qui connaissent du monde, bon ça, c'est un peu la face émergée de l'iceberg hein. Il y a des gens à qui on peut faire appel en cas de problème aussi. Donc il vaut mieux être bien avec ceux qui sont menaçants ou qui pourraient poser un problème, pour éviter d'être ennuyé et puis aussi pour pouvoir leur demander service s'il y en a besoin. Mais je pense qu'ici personne ne peut avoir de surprise, tout le monde se connaît. Disons qu'on sait qu'il faut pas savoir par exemple.

Le suivi des temps des collaborateurs : outil de contrôle ou d'habilitation ?

Par Marc DUMAS, Youssef FAHMI et Nikolaz LE VAILLANT
Université Bretagne Sud, IAE Bretagne-Sud, LEGO (UR 2652)

Le temps, en tant que mesure de la productivité et de performance, se révèle être un facteur essentiel dans la gestion des organisations, notamment pour les cabinets d'expertise comptable, dont la maîtrise du temps est inextricablement liée à leur activité. Il existe de nombreuses justifications pour maintenir l'utilisation du suivi des temps, même si des critiques pointent leur caractère chronophage et la fiabilité limitée de leurs données. Cette étude se concentre sur l'examen des différents niveaux d'utilisation des outils de suivi des temps et des évolutions des pratiques. Une méthodologie mixte a été employée, comprenant 21 entretiens semi directifs au sein de cabinets d'expertise comptable et 95 questionnaires auprès de collaborateurs comptables. Parmi nos résultats, nous constatons la présence de quatre conceptions partagées qui influencent les méthodes de suivi des temps adoptées par les experts comptables : une logique de planification ; une logique économique de la relation d'échange ; une logique de performance économique ; et une logique de prévention des risques psychosociaux. Ces résultats permettent d'établir une classification et une caractérisation de plusieurs évolutions des pratiques, allant d'une approche traditionnelle jusqu'au dépassement du suivi des temps.

Le temps est une dimension complexe et essentielle de la vie des organisations et de ceux qui y participent. Du point de vue des employeurs, le temps consacré à une activité permet de mesurer la productivité, la performance, de mieux gérer son organisation et son activité. Du point de vue des salariés, le temps est un indicateur de référence pour s'organiser. Une bonne gestion du temps leur permet de mener plus d'activités et de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. « Le temps au travail est un concept multidimensionnel qui conditionne l'environnement de travail des personnes. Durée du travail, horaires de travail, continuité ou fragmentation des horaires, imposition ou flexibilité des horaires, prévisibilité et régularité des horaires, temps de pause et de récupération, temps de présence et temps rémunéré, fixation d'objectifs et de charge de travail dans un temps donné, etc., sont quelques exemples de dimensions du temps » (Poilpot-Rocaboy *et al.*, 2017, p. 3).

En contrôle de gestion, le temps est appréhendé en quantité pour réaliser une tâche, une activité. En psychologie sont pris en compte les temps objectif (le temps de la montre) et subjectif (le temps vécu). Le temps vécu est de plus en plus associé à l'urgence, à la vitesse et à la pression. En gestion des ressources humaines, les compétences requises se rapportent très souvent à la capacité à aller vite, à travailler dans l'urgence, à supporter la pression... Le temps peut être synonyme de surinvestissement. La mesure du temps objectif s'articule avec les notions plus

floues de compétences et de disponibilité (Bouffartigue et Bouteiller, 2005).

L'expertise comptable est une activité à forte valeur ajoutée nécessitant du temps, de l'expérience, des connaissances poussées et des compétences humaines et intellectuelles. Comme d'autres professionnels du service, ceux de la comptabilité vendent et facturent du « temps » et des connaissances ; le temps passé à tenir, réviser et établir les comptes ; à fournir des conseils ; à accompagner des clients... autant d'activités liées au temps et qui sont organisées selon des principes de spécialisation et de polyvalence.

La performance dans les services est très liée à la performance du salarié en contact avec les clients, donc à ses compétences et à sa bonne gestion du temps (rapidité et concentration ; contrôle de son activité de travail...). Pour les activités de service, le temps de l'activité est directement associé au temps de travail des salariés.

L'étude du suivi des temps ainsi que son évolution peuvent aider à comprendre les transformations des pratiques de travail, de management et de pilotage, et ainsi apporter un cadre d'analyse. Ces outils et pratiques de gestion issus du contrôle de gestion peuvent à la fois contraindre et inciter, ainsi que contrôler et habiliter (Ragainne, Oiry & Grimand, 2014).

Le suivi des temps en cabinets d'expertise comptable permet un suivi de la productivité des collaborateurs, une évaluation de la marge sur dossier, l'avancement

des tâches, le contrôle de la progression des missions, la fiabilisation de la facturation et des devis, le respect du temps planifié, la gestion du temps de travail des collaborateurs, une meilleure planification, la hiérarchisation des priorités au sein des cabinets. Le suivi des temps réduit les coûts cachés liés à une sous-facturation, sur-facturation ou non-facturation de certaines prestations.

On en déduit qu'il y a de nombreuses raisons à conserver le suivi des temps bien que des critiques soient régulièrement formulées pour demander leur abandon : chronophage, données peu fiables. Notre analyse portera sur l'usage du suivi des temps et le non-usage, la sous-utilisation, les évolutions des pratiques.

Nous envisageons le suivi des temps comme un analyseur pertinent pour comprendre le fonctionnement des organisations (Chiapello et Gilbert, 2013) et la vision du dirigeant.

L'objectif de l'étude est de saisir les enjeux du suivi des temps du point de vue des experts comptables. Pour répondre à notre questionnaire sur les enjeux du suivi des temps, nous avons choisi le protocole méthodologique de l'étude mixte avec la construction d'un échantillonnage de cabinets d'expertise comptable, des entretiens avec des experts comptables, puis la diffusion d'un questionnaire auprès de collaborateurs (cf. l'encadré méthodologique). Nous ne ferons référence qu'à une petite partie de l'étude quantitative se rapportant au suivi du temps.

Ainsi, après un état de l'art sur le sujet, nous présenterons les résultats, puis une discussion suivie de la conclusion.

Revue de littérature

Si le suivi des temps est indispensable et solidement ancré dans les pratiques pour de nombreuses activités de service, la littérature montre cependant une variété de logiques.

Le suivi des temps au sein des cabinets d'expertise comptable : objectifs et pratiques

Le calcul du temps, apporté par l'Organisation Scientifique du Travail, est bien l'un des fondements du contrôle de gestion, et de nombreux auteurs ont souligné la cohérence entre les principes actuels du contrôle de gestion et l'organisation taylorienne (Livian, Baret et Falcoz, 2004 ; Mévellec, 1995 ; Lorino, 1997). En effet, les cabinets d'expertise comptable accordent une importance particulière aux heures passées sur les dossiers par les collaborateurs, car les charges dans un cabinet sont majoritairement composées de charges fixes de personnel. Le contrôle du profit est effectué par le temps passé sur les dossiers, qualifié par Ndao et Cargnello-Charles (2015), comme le système de pilotage par les coûts horaires.

Selon Pendaries et Pendaries (2012), l'analyse du temps passé par un collaborateur sur une mission ou une tâche permettra la renégociation de budget (donc une approche commerciale), l'évaluation annuelle du

collaborateur (promotion, augmentation de salaire, primes potentielles, etc.) et la négociation éventuelle d'une facturation complémentaire au client. L'analyse des temps passés par dossier s'effectue dans un souci de mesurer leur rentabilité. Les outils de suivi des temps peuvent améliorer l'efficacité de l'allocation du temps aux tâches prioritaires et créatrices de valeur pour le cabinet ainsi que pour ses clients. Ils peuvent aussi contribuer à mieux gérer le stress au travail, et à améliorer la performance et le bien-être des professionnels.

Dans sa recherche sur l'existence des outils de contrôle dans un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne, Carassus (2006) a décrit les principales insuffisances de ces outils face aux mutations de leur environnement. Les outils sont axés autour de la fixation des objectifs, la gestion des ressources humaines et le suivi des réalisations. Selon Pendaries et Pendaries (*ibid.*, p. 22), « dans une organisation de services comme un cabinet d'expertise comptable, la performance doit être recherchée au sein même de l'organisation : sa structure (ressources et compétences) et ses processus. L'objectif principal d'un système de pilotage de la performance organisationnelle doit être l'optimisation du rapport satisfaction / ressources ».

En outre, « mesurer des temps passés n'est pas chose aisée dans les activités de services » (Allain et Gervais, 2008, p. 140). Allain et Gervais (*ibid.*) s'appuient sur le travail de Kaplan et Anderson (2004), qui critiquent le recours à la déclaration systématique des temps passés dans le domaine des services. Si le suivi des temps de l'activité permet de facturer des honoraires par rapport au temps passé par le collaborateur, parfois des temps ne sont pas facturés soit en l'absence de rubrique, soit parce que tout ne peut pas être détaillé.

Bouffartigue et Bouteiller (2005) distinguent, au sein du temps de travail, les temps vifs, imputables à une affaire (des temps standardisables, décomposables en éléments simples et reproductibles), des temps morts, non imputables (des temps consacrés aux activités de concertation, de réunion, de gestion et de réflexion). Ce qui signifie « qu'il faut donc retirer les temps "non vendables au client" comme les heures de formation, les temps de congés payés, les heures de développement commercial, les temps de préparation de dossiers hors norme, les temps de déplacement, etc. » (Pendaries et Pendaries, *ibid.*). Pour Broussard (2009, p. 43), « l'invention des coûts standards ou des temps standards sont les premiers éléments d'évaluation du travail individuel ». « Les techniques "d'organisation scientifique du travail", développées par Taylor, formalisent une tendance déjà présente dans l'industrie, consistant à rendre visible et à contrôler le déroulement du travail ». Si les critiques à l'encontre du recours à la déclaration systématique des temps passés dans le domaine des services sont fondées (Allain et Gervais, 2008 ; Pendaries et Pendaries, *ibid.*), l'amélioration de la mesure des temps génère un coût et une complexité élevés.

De même, le suivi des temps n'est pas sans conséquence négative sur les comportements au travail. L'environnement des comptables est souvent

qualifié d'environnement de travail stressant (Collins et Killough, 1989). Les plaintes courantes des stagiaires comptables concernant les conditions de travail visent des contraintes de temps strictes (Hiltebeitel *et al.*, 2000) et des charges de travail excessives (Gaertner et Ruhe, 1981). Bien que Dezoort (1998) suggère que la pression du temps peut conduire à une satisfaction professionnelle accrue, en général la pression du temps est associée à des niveaux de satisfaction plus faibles.

Le temps de l'activité : suivi et mesure

Dambrin et Grall (2021) remettent en question « le caractère souvent binaire des propriétés prêtées aux outils de gestion (réussite ou échec, utile ou inutile). Les outils peuvent être perçus comme utiles sans être pour autant utilisés » (p. 105). Ceci peut s'appliquer aux outils de suivi des temps, qui peuvent être utilisés sans être utiles.

Dans ce cadre, nous évaluons les différentes facettes du suivi des temps en retenant quatre logiques.

La logique de planification, de rationalité

La mesure du temps de travail peut s'inscrire dans une logique de rationalisation de la production de services. L'activité de services peut être standardisée pour transformer ces derniers en « quasi-produits », ce qui facilite leur évaluation, notamment pour déterminer leur valeur. Gadrey (2003) évoque une stratégie de « rationalisation industrielle » ou encore d'« industrialisation du service ». Celle-ci « vise à concevoir et à organiser la production de services professionnels formatés en quasi-produits, à standardiser autant que possible le travail professionnel, à réaliser ainsi des gains de productivité importants et mesurables, en faisant jouer par ailleurs aux technologies nouvelles (et en particulier au développement d'applications informatiques) un rôle central ». Cette stratégie faciliterait donc la mesure et son évaluation. Notons que les économistes soulignent l'inadéquation des conceptions traditionnelles de la productivité quand elles sont appliquées aux services : importance de la coproduction du service avec le client, variabilité du temps, souci d'innovation rendant insuffisants les calculs production / unité de temps ou de ressource, etc. (Livian et Baret, 2002, p. 71).

La logique économique de la relation d'échange

L'autre vision qui peut être partagée par les experts-comptables est celle du contrôle du travail effectué par le suivi des temps. La relation d'échange, parce qu'elle ne présuppose pas la confiance et la loyauté entre les parties, a une contrepartie, le contrôle du travail effectué. Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), l'organisation est considérée comme un « nœud de contrats » liant l'employeur et les salariés. L'employeur doit construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche le salarié de léser ses intérêts. « En effet, ce qui fait défaut à l'employeur, c'est une information parfaite sur ce que réalise le salarié. L'évaluation est pensée comme le moyen d'obtenir cette information » (Boussard, 2009, p. 40). Un des trois mécanismes de

la surveillance selon Foucault (1975) renvoie à « l'instauration de dispositifs de sanctions et d'incitations censés réguler l'écart par rapport à la norme » (Grimand, 2016, p. 178).

Le contrôle se définit comme « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité » (Chiapello, 1996). Chiapello (*ibid.*) s'appuie sur la définition du contrôle, qui précise que le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes et dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions.

Le contrôle est envisagé comme une série d'influences pour agir sur les comportements. Chiapello (*ibid.*) ajoute que les influences spécifiquement mises au point par le management ont la caractéristique d'être intentionnelles et de faire le plus souvent référence à des objectifs (p. 53). Chiapello propose une grille d'analyse des modes de contrôle à six dimensions (qui contrôle, sur quoi s'exerce le contrôle, quelle est l'attitude du contrôle, quand le contrôle a-t-il lieu, quels sont les processus de contrôle, quels sont les moyens de contrôle) qui reprend les typologies de modes de contrôle les plus connues dans le champ de la théorie des organisations. Il faut par ailleurs tenir compte des facteurs de contingence des modes de contrôle (âge et taille de l'organisation, technologie...).

Les théories générales du contrôle social qui se sont développées l'ont fait selon deux axes : l'axe fonctionnaliste, qui prône le contrôle social afin de minimiser les cas de déviance ; l'axe conflictualiste, qui voit le contrôle comme un moyen d'obtenir et de garder le pouvoir pour un groupe déterminé.

La logique de la performance économique

Les cabinets comptables peuvent partager une logique plus économique orientée vers la performance et son évaluation. Selon Livian et Baret (2002, p. 71), si « les analyses gestionnaires actuelles relatives aux sources de la performance des entreprises insistent sur des facteurs de nature qualitative qui mettraient en crise certaines des notions traditionnelles de la gestion : qualité du service rendu et importance de la relation au client..., les pratiques de gestion resteraient fidèles à des mesures classiques, et notamment celles rapportant un volume d'activité à un temps prescrit ». Dujarier (2010, p. 136) livre une critique des outils d'évaluation en précisant que « les mesures sont maladroites à saisir le travail et les hommes qui le font ». Pour Dujarier (*ibid.*, p. 150), « l'employeur porte l'attention sur son bilan économique (sa valeur marchande). Le travailleur jugera également le travail réalisé, mais aussi tous les événements de son travail réel, l'utilité et la beauté de son travail (Dejours, 2003), ainsi que les effets sur sa santé. L'évaluation individuelle et collective, au cours du travail, permet de construire des réponses à ces tensions entre points de vue et critères de jugement. » La gestion de la performance portera sur le travail du collaborateur et ses effets sur son comportement et sur l'activité.

La logique de prévention des risques psychosociaux

L'autre vision associée à l'usage ou mésusage des outils de gestion est celle de la santé au travail, et notamment les risques psychosociaux. Chiapello et Gilbert (2012) dressent un état des lieux des critiques des outils de gestion dans leur rapport à la violence au travail, mais montrent également des ambivalences. Falk et Kosfeld (2006, p. 1628) constatent que contrôler ou surveiller le collaborateur peut entraîner des coûts cachés et une diminution de la motivation de l'individu, qui perçoit le contrôle comme un signal de méfiance. « L'instauration d'un système formel de surveillance, d'incitation (rémunérations, promotion, sanctions, etc.) et d'encadrement du travail est perçue comme

manipulatrice et source de contrôle sur l'individu » (Arnaud et Chandon, 2009, p. 63). Pour Dujarier (*ibid.*, p. 146) « remplir des fiches, laisser des traces et des preuves, se justifier, se réunir de manière compulsive... demande un travail supplémentaire, qui vient polluer, concurrencer et finalement dégrader le "vrai" travail. Cette situation peut générer une perte de sens et de la confusion dans l'action au point de présenter un risque pour la santé. Elle incite alors au désengagement. Nous pourrions parler dans ce cas de démotivation par objectif. » En outre, Richard et Gosselin (2010) ont observé une relation négative entre le stress et la performance au travail, notamment dans les secteurs en pénurie de main-d'œuvre et où les tâches sont d'un niveau élevé de complexité.

Encadré méthodologique

Une étude qualitative auprès des experts-comptables

L'étude a porté sur des cabinets d'expertise comptable en France. Nous avons identifié un échantillon de quarante établissements, qui se répartissent équitablement entre les trois catégories de la typologie de cabinets d'expertise comptable : les grands ; les établissements en réseau ; les petits. Auprès de chacun d'entre eux, nous avons sollicité un entretien avec un expert-comptable dirigeant, avec l'objectif de réaliser une vingtaine d'entretiens exploratoires compte tenu des refus.

Au total, 21 entretiens ont été menés pour une durée totale de 19 heures. La durée moyenne est de 55 minutes ; les durées d'entretien allaient d'une demi-heure à une heure trente. Les entretiens se sont déroulés physiquement au sein des structures. Ils ont été pour la plupart menés par un binôme de chercheurs. Ils ont été enregistrés et entièrement retranscrits. Le guide d'entretien aborde six thèmes : la présentation du cabinet ; les nouvelles technologies et la transformation numérique ; les outils ; le management des personnes ; le management de l'activité ; les principes de facturation.

Avec les 21 entretiens, nous parvenons à une saturation empirique (Pires, 1997). Après une préanalyse par une lecture flottante, nous avons procédé à un découpage du corpus et à une catégorisation (Bardin, 2013) pour l'analyse thématique. Les logiques liées au temps de travail identifiées dans la littérature ont été utilisées pour coder les entretiens. Le nombre de segments d'entretiens codés a été de 252, et le nombre de catégories thématiques obtenu a été de 28.

Étude quantitative par questionnaire auprès des collaborateurs

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire, construit à la suite de l'étude qualitative. Le questionnaire (d'une durée de trente minutes) est composé de six thèmes (éléments de présentation : sexe, âge, formation...) : structure et organisation du cabinet ; le cabinet et la transformation numérique ; l'organisation du temps de travail et de l'activité professionnelle ; la pratique du télétravail ; le temps personnel ; et l'évaluation du stress. Le questionnaire a ensuite été testé auprès de deux experts-comptables et de six collaborateurs. Il a été proposé aux collaborateurs de plusieurs cabinets comptables. L'appel à participation contenait les informations relatives aux objectifs de l'étude, ainsi qu'un lien Internet permettant d'accéder au questionnaire en ligne via la plateforme LimeSurvey. Plusieurs relances ont été effectuées, à un, trois, six et neuf mois de la date initiale d'envoi. Le questionnaire était anonyme et comportait 81 questions. Nous avons obtenu 190 réponses, dont 148 réponses complètes et partielles. Finalement, nous avons retenu 95 réponses complètes. Les statistiques descriptives et l'exploitation des questionnaires ont été réalisées avec SPSS. La jeunesse des répondants est une caractéristique notable. Plus de 90 % des répondants ont moins de 40 ans, et plus de 55 % ont moins de 30 ans. Par ailleurs, plus de la moitié sont titulaires d'un bac+5.

Résultats : un usage des outils de suivi des temps aligné à la stratégie des cabinets

Nous verrons en premier lieu comment les experts-comptables justifient l'usage qu'ils font des outils de suivi des temps, puis l'évolution dans leurs pratiques de suivi des temps et les raisons de cette évolution.

Usages et mésusages des outils de suivi des temps selon les experts comptables

Le cadre d'analyse issu de la revue de littérature et l'analyse de contenu des 21 entretiens nous permettent d'identifier quatre visions partagées qui guident les pratiques de suivi des temps par les experts comptables.

Le suivi des temps pour la planification et l'allocation de ressources

La vision stratégique de l'outil d'enregistrement et de suivi des temps est celle qui domine et qui est la plus partagée par les experts comptables rencontrés. Si la plupart des cabinets facturent au forfait (excepté à l'acte ou à la lettre de mission pour certaines activités : paie, conseil juridique...), l'enjeu est de facturer tout le travail réalisé. Des temps standards sont estimés par dossier, et le rapprochement avec les temps déclarés permet de calculer des écarts. Le suivi des temps est « une règle de base de la gestion interne des cabinets comptables » (Cabinet 1). Il permet un suivi du volume d'activité par métier (Cabinet 2). Certains cabinets adoptent un planning des tâches pour les collaborateurs, notamment les jeunes (Cabinet 3). Ainsi, pour le Cabinet 4 :

« Pour chaque dossier, les personnes sont affectées sur des dossiers, des personnes de saisie ou des personnes de révision, elles sont affectées, et puis avec les temps à passer tous les mois sur chaque dossier. C'est-à-dire qu'un collaborateur, il sait qu'il a deux heures à passer sur tel dossier ». « Tous les temps sont enregistrés par catégorie, sont segmentés ; la rentabilité est mesurée par rapport au temps » (Cabinet 5).

Des cabinets de petite taille font appel à leur prestataire informatique pour mettre en place un module de suivi des temps, destiné aux nouveaux collaborateurs.

À l'inverse, un cabinet a abandonné la saisie des temps lorsqu'il comptait cinq collaborateurs, et il trouve compliqué de s'en passer avec dix collaborateurs aujourd'hui.

On constate que si la règle est l'enregistrement des temps, les pratiques diffèrent selon la taille du cabinet. La planification des temps est pratiquée dans les plus grands cabinets, qui poussent loin la rationalisation du travail et la division du travail. Parmi notre échantillon, seuls deux cabinets ont adopté une planification de l'activité, une prévision de la charge de travail au mois. Ceux qui reconnaissent les avantages de la planification jugent également que c'est compliqué lorsque les cabinets connaissent des mouvements de personnel, soit des absences ou des départs.

La vision économique de l'individu au travail (relation d'agence, échange social)

La vision économique est partagée par des cabinets qui justifient le suivi des temps dans une logique de contrôle de l'activité des salariés. L'objectif de contrôle de l'activité et des personnes est bien confirmé.

« Les collaborateurs sont multi-dossiers, on essaie de savoir ce qu'ils font et de savoir qu'il n'y a pas dérapages sur les dossiers en fait » (Cabinet 13). « L'évolution qu'on peut voir sur les temps passés dépend des collaborateurs. Ça permet de comparer les collaborateurs. Quand vous avez un dossier qui est rentable, vous avez tendance à le charger » (Cabinet 14).

Moins axé sur le suivi des temps, un cabinet évoque un contrôle du travail des jeunes collaborateurs :

« Les apprentis font toute la compta, et les deux responsables de dossiers contrôlent le travail. Je regarde parfois... L'objectif est le nombre de clients à gérer, mais pas encore de chiffre d'affaires. Ça va venir car on en parle, c'est dans les tuyaux » (Cabinet 1).

En cas d'écart, le dirigeant recherche une explication et notamment si c'est dépendant du client ou du collaborateur.

« On essaie de comprendre pourquoi, soit qu'il a des problèmes psychologiques ou soit que ça peut être personnel, ça arrive des fois aussi » (Cabinet 5).

Un expert-comptable explique que même s'il existe une relation de confiance avec [nos] équipes, le suivi des temps :

« [C]'est vraiment un contrôle de cohérence *grosso modo*, sachant qu'il y a un autre contrôle, c'est que, tous les ans, on solde toutes nos missions. Donc si le temps a dérapé sur un dossier, c'est là où on le voit » (Cabinet 6).

La composante relationnelle du travail a pour conséquence que le suivi des temps peut aussi dépendre fondamentalement de la confiance qui se noue entre les acteurs concernés.

La logique de performance économique et ses paradoxes

Nous avons identifié une vision supplémentaire correspondant à une logique ambivalente du rôle et de l'utilité des outils de suivi des temps. Le Cabinet 7 a mis en place un nouveau logiciel de facturation avec saisie des temps, en suivant une logique de pilotage de la performance en interne. Le dirigeant évoque le paradoxe de la performance : travailler vite, ou travailler avec le goût du travail bien fait.

« J'ai deux comptables par exemple, deux personnes qui font la saisie en assistance comptable, et c'est pas du tout les mêmes profils. J'en ai une qui coupe les cheveux en quatre, enfin sans critiquer, elle assure, elle a ses compétences. Qui coupe les cheveux en quatre, et qui va tanner le client pour une facture de trente euros. Et l'autre pour qui : "Il y a pas ça. Allez, hop ! Je solde, il avait qu'à me la donner." Voilà. C'est fait beaucoup plus vite » (Cabinet 7).

Le Cabinet 8 juge le système de notation du temps trop chronophage et donc pas efficace. Il l'a abandonné pour donner plus d'autonomie aux salariés sur les dossiers rentables et les intéresser au chiffre d'affaires (par exemple 30 %), ce qui revient à une incitation à en faire plus. Ce point de vue n'est pas partagé par

d'autres cabinets qui estiment que, du fait de différences dans les portefeuilles des salariés, cela peut créer des conflits sources de délitement du collectif.

« On n'est pas dans cette logique-là. On l'avait fait il y a des années, mais c'était compliqué, parce qu'en fait il y a des gens qui avaient des mauvais dossiers, des gens qui avaient des bons dossiers, donc après, ça faisait des batailles entre équipes » (Cabinet 9).

Le Cabinet 10 a une autre approche de la performance, qui consiste à mesurer le nombre de « malis » et de « bonis » pour un collaborateur.

« La performance consiste à regarder pour une personne si elle a une majorité de "bonis", ou qui est dans ses honoraires, et à l'inverse, ça peut arriver qu'on ait du "mali", mais sans jugement de la personne encore, mais par contre on peut avoir aussi des portefeuilles où il va y avoir que des "malis" partout, et là, il y a un autre souci. »

Pour le Cabinet 11, la logique performance est moins marquée puisque :

« [L]'objectif est de voir un peu l'évolution des temps non facturables et de voir si ça dérape vraiment sur un dossier. »

La logique santé et la prévention des RPS

Cette logique qui consiste à limiter l'usage des outils du suivi des temps est partagée par des cabinets tels que le Cabinet 9. Ce dernier met en avant les limites des logiques stratégique et économique, et de performance parfois :

« On a quand même du mal à trouver des gens. Et plus vous les amenez sur une logique de ça, déjà qu'ils ont tendance à fuir. Enfin, il y a... Ils fuient pas mal de cabinets. Je n'ai pas de fuite, parce que je ne suis pas dans cette logique-là. Enfin, j'ai moins de fuite. Ça va être une logique de flicage qui va être de plus en plus forte, parce que... il va bien falloir contrôler comment... qui... le temps. Ça se fait de plus en plus quand même. Alors, il y a des gens qui ont des logiques en fonction des honoraires que vous gérez, avec des versements de primes. »

Le Cabinet 12 a une logique bien-être, qui le conduit à relativiser le suivi des temps :

« Le but, c'est quand même aussi le bien-être des collaborateurs, parce que... on en voit certains qui nous font un peu peur. Donc... donc c'est que tout le monde s'y retrouve. Qu'on n'ait pas une personne qui nous claque dans les mains. Parce qu'une personne qui... qui nous lâche, c'est une désorganisation pour tout le monde. »

Cette prise de conscience de l'importance du bien-être est partagée par le Cabinet 19, notamment qui juge que :

« [P]our les nouvelles générations, le bien-être au travail, c'est important. »

Entre tradition et dépassement : le positionnement des cabinets d'expertise comptable

Notre objectif étant de connaître les évolutions des pratiques à l'égard du suivi des temps, nous avons identifié cinq approches (traditionnelle, radicale, intermédiaire, réservée, dépassement) à l'égard des systèmes de suivi des temps.

L'approche traditionnelle : utilisation classique de l'outil de suivi des temps

Pour douze cabinets, l'objectif reste la productivité du cabinet, son efficacité et sa performance. Le modèle de management est plutôt directif et centré sur le contrôle. Le suivi des temps est perçu comme un levier indispensable dans la relation avec les collaborateurs et avec les clients. Par nécessité économique ou par besoin de formalisation des prestations, le suivi des temps joue un rôle plutôt de contrôle des écarts et des marges, surtout concernant les missions autres que l'aide à la conformité aux obligations comptables, fiscales, sociales et juridiques. Un cabinet propose des missions non traditionnelles (de conseil telles que la négociation de crédit bancaire, la gestion de trésorerie, l'aide à la gestion, la gestion patrimoniale...), mais avec un chiffre d'affaires entre 6 % et 8 % des honoraires perçus. Le suivi des temps contribue à formaliser les missions de conseil pour réduire les coûts cachés, valoriser et rentabiliser le temps investi par les experts et collaborateurs dans la formation et la pratique, et améliorer la tarification des missions. Il constitue le principal moyen pour valoriser le temps de production, donnant ainsi une information cruciale sur la rentabilité des missions et sur leur justification aux yeux du client.

Ancrés dans les pratiques des cabinets comptables :

« [L]'analyse des temps, les honoraires facturés, etc. Donc ça, ça fait partie de ce qu'on demande aux collaborateurs, c'est donc d'indiquer sur le dossier : est-ce qu'on est en gain ? Est-ce qu'on est en perte ? » (Cabinet 3).

Par ailleurs, dans ce cabinet dont un associé est chargé du contrôle de gestion et remet les analyses aux experts comptables :

« On nous demande de les remplir à la fois dans un outil informatique et on nous demande aussi de les gérer sur un outil Excel. On ne comprend pas pourquoi on fait les deux, mais en fait ça permet de recouper les informations, de... de vérifier s'il n'y a pas une erreur : tel jour, dans l'informatique, tu as mis que tu avais fait tant d'heures [...] ça nous prend beaucoup de temps. On nous en demande beaucoup. La dernière associée d'ici, qui est en charge des plannings. Donc c'est elle qui gère les temps des plannings » (Cabinet 3).

Pour le Cabinet 15 :

« On saisit bien sûr nos temps puisqu'on vend du temps. Il faut qu'on ait une vision un peu des temps qu'on passe par le dossier en fait, c'est le dossier en fait donc le numéro de client. Donc chacun saisit ses temps dans le dossier. Et puis, ça nous permet de voir alors par grandes masses, mais on analyse aussi individuellement dossier par dossier si on est rentable ou pas, et voir les ajustements qui peuvent être faits. »

L'approche radicale : absence de suivi des temps, voire sa suppression

Nous avons rencontré un cabinet qui a arrêté le suivi des temps, trouvant que c'est trop chronophage.

« On ne note plus nos temps » ; « le système de notation de temps est trop chronophage » (Cabinet 18).

La qualité et la performance d'un collaborateur sont liés à plusieurs facteurs tels que sa compétence, sa productivité, son efficacité, sa fidélité, son engagement, sa capacité à encadrer... ; autant d'éléments

immatériels, difficiles à mesurer ou à quantifier en temps de travail, et qui restent invisibles pour le client. Les éléments à intégrer dans le calcul et le suivi du temps de travail doivent être emprunts de prudence, et rendent le suivi des temps inutile et difficile à exploiter. Ce suivi des temps ne peut arriver à rendre visible toute la valeur générée par le collaborateur comptable.

Un levier d'amélioration de la productivité et de l'implication des collaborateurs pourra être une meilleure gestion du temps de travail, avec une diminution significative des réunions et une amélioration de la qualité de vie ressentie par les collaborateurs. En effet, ce sont, entre autres, ces deux facteurs qui peuvent expliquer la hausse de la productivité liée au télétravail.

Ces cabinets, qui sortent de la saisie des temps, sont à la recherche d'une autre méthode. Un cabinet tente d'adopter un outil de gestion de projet pour limiter la perte d'informations entre les collègues travaillant sur un même dossier, entre autres. Un autre s'interroge si l'objectif n'est pas de faire faire plus de dossiers aux collaborateurs, et de leur verser une part variable en fonction du nombre de dossiers supplémentaires confiés.

L'approche intermédiaire : absence de suivi des temps sur certaines activités

Nous constatons que trois cabinets ont réduit le suivi des temps aux temps facturables. Ainsi, ils demandent aux collaborateurs de :

« [N]e plus saisir les temps non facturables, pour éviter la perte de temps, c'est-à-dire que quand ils font du rendez-vous, enfin quand ils sont en réunion, quand ils sont au téléphone, tout ça, on leur a demandé de ne plus saisir ces temps-là. Ils notent les temps qu'ils passent sur le dossier pour justement éviter la perte de temps » (Cabinet 16).

Pour certains cabinets, le suivi des temps devrait avant tout permettre de facturer un travail supplémentaire demandé par le client ou bien se rapportant à l'évolution du dossier. Le Cabinet 9 estime que l'idéal serait que :

« [L]es collaborateurs saisissent en exceptionnel, des choses qu'ils ont fait en exceptionnel, et que nos outils nous sortent des temps passés exceptionnels pour qu'on n'oublie pas de les facturer ».

L'approche réservée : le suivi des temps est volontairement sous-utilisé par crainte des signaux envoyés aux collaborateurs

Dans cette approche qui concerne deux cabinets, il s'agit d'un mode de fonctionnement et d'un modèle de management qui essaient de tenir compte des attentes des collaborateurs en termes de bien-être et d'une meilleure qualité de vie au travail. L'arrivée du télétravail, la digitalisation des outils de production, le suivi et les réunions en distanciel, l'évolution de la relation client, l'augmentation de la charge de travail, le changement des attentes des salariés... affectent le *business model* des cabinets et conduisent ceux-ci à intégrer la dimension humaine dans leur modèle. Un suivi de temps peut faire l'objet de dérives et se traduire chez les collaborateurs par un sentiment de contrôle, et donc de stress, surtout lorsque les clients sont

débordants ou que des collaborateurs sont en décalage... D'où l'importance de le réduire afin de favoriser le bien-être professionnel et la qualité de vie au travail, d'autant plus que les cabinets font face à la problématique du recrutement, rencontrent des difficultés pour attirer et fidéliser les collaborateurs comptables.

« Le système de saisie et de contrôle de temps ne peut pas être trop poussé, car il induit de la pression sur les collaborateurs » ; « on les épuise aussi parce qu'ils savent qu'ils ne sont pas rentables » (Cabinet 5).

Un *turnover* trop important coûte cher, au regard de la perte de productivité, de la désorganisation et de la surcharge de travail pour les collaborateurs qui restent. Les cabinets s'interrogent donc sur les facteurs favorisant la fidélisation et la motivation de leurs collaborateurs, et sur ceux pouvant se traduire par des effets inverses comme le contrôle, le suivi des temps, le stress et la surcharge de travail...

« Parce qu'en fait l'idéal, ça serait que les gens comparent les temps qu'ils font avec ceux qu'ils ont mis avec le budget. Bon cela dit, les collaborateurs... on a quand même du mal à trouver des gens. Et plus vous les amenez sur une logique comme ça, déjà ils ont tendance à fuir... Toutefois, il n'est pas certain qu'il s'agisse d'une bonne idée puisqu'elle peut ajouter de la pression » (Cabinet 9).

Approche de dépassement : le suivi des temps est à remplacer par d'autres méthodes

Les difficultés que rencontrent les cabinets à recruter et à fidéliser leurs collaborateurs peuvent s'expliquer par le fait que ces derniers ont de nouvelles attentes (recherche d'autonomie, flexibilité dans les horaires, missions variées, responsabilités, qualité de vie au travail, meilleur équilibre pro / perso...) et remettent en question les règles, les procédures ainsi que la hiérarchie verticale traditionnelle, avec l'expert-comptable au sommet de la pyramide (à la fois décideur, manager et référent technique pour ses équipes). Cela oblige le management des cabinets à aller vers des modèles de management plus participatifs, tels que l'approche projet facilitant la maîtrise de leur travail par les collaborateurs, plus d'interaction et de dialogue, d'auto-organisation, de recentrage sur des objectifs, de montée en compétence, d'accompagnement et d'apprentissage. Un cabinet souhaite :

« [P]roposer un outil de gestion de projet pour limiter la perte d'informations entre les collègues qui travaillent sur un même dossier par exemple » (Cabinet 17).

Le sentiment de valeur ajoutée est mis en évidence dans une logique de co-construction et de travail d'équipe, et moins dans une logique de supervision de la performance individuelle.

« On se rend compte que la perte d'informations, elle est quand même préjudiciable quand un client appelle et que le voisin n'est pas au courant que le collègue a déjà été sollicité, qu'il a déjà répondu pour partie. Donc ça, c'est quelque chose qu'on cherche » (Cabinet 18).

Ce cabinet décrit le CRM¹ qui permet de suivre les dossiers clients et les échanges avec les clients.

¹ *Customer relationship management.*

Un cabinet envisage d'adopter une pratique plus incitative visant à :

« [F]aire faire plus de dossiers aux collaborateurs en leur versant une part variable en fonction du nombre de dossiers supplémentaires confiés ? » (Cabinet 18).

Des collaborateurs comptables critiques sur le suivi des temps

Nous souhaitions savoir si le suivi des temps était largement employé dans les cabinets, comme le laissent entendre les entretiens avec les experts comptables.

En effet, près de 80 % (78,9 %) des collaborateurs déclarent avoir un suivi des temps de leur activité (suivi manuel pour 24,2 % et suivi informatisé pour 57,9 %), ce qui est cohérent avec les résultats obtenus auprès des experts-comptables. Ils sont un peu plus de la moitié (51,6 %) à mentionner que leur cabinet utilise le suivi des temps pour déterminer la rentabilité de ses collaborateurs.

Lorsque le suivi est informatisé, 22,1 % déclarent un outil de suivi informatisé développé en interne par le cabinet ; 27,4 % déclarent un outil des éditeurs en complément de leur logiciel de production ; 6,3 % déclarent un outil proposé par un éditeur spécialisé en suivi des temps. Enfin, lorsque le suivi est inexistant, les principales raisons avancées sont : c'est difficile ; contraire à la culture du cabinet ; inutile ; perçu comme une surveillance des collaborateurs ; une perte de temps.

En termes de fréquence, l'outil de suivi des temps est renseigné quotidiennement par 69,3 % des collaborateurs, hebdomadairement par 24 %, mensuellement par 6,7 %. C'est également cohérent avec les réponses des experts-comptables.

Les collaborateurs jugent utile le suivi des temps pour le cabinet (85,4 % contre 14,6 % pas du tout utile / peu utile), et notamment pour le manager (84 % contre 16 % pas du tout utile / peu utile). C'est beaucoup moins utile pour eux (41,4 % pas du tout utile / peu utile contre 58,6 % utile / tout à fait utile) et surtout pour les clients (54,6 % pas du tout utile / peu utile contre 45,4 % utile / tout à fait utile). Ce dernier point interroge, et montre les limites de la rationalisation des services et de la recherche de la seule performance économique.

Concernant les qualités des outils de suivi des temps, les collaborateurs interrogés considèrent que ces outils visent à justifier leur temps de travail, justifier le travail aux différentes étapes. Cela rejoint la logique économique (organisation du travail, justification du travail et des activités, rentabilité des missions, suivi et analyse des activités, récupération des heures, connaissance des temps passés, rentabilité des dossiers, suivi de la performance, identification des prestations supplémentaires, etc.). Pour ce qui est des défauts des outils de suivi des temps, les collaborateurs les jugent peu utiles, voire à impact négatif, sauf si l'outil était approprié (!) : perte de temps liée au suivi, sentiment de contrôle, stress et pression au suivi, non représentatif du travail ; un outil à apprivoiser collectivement (si plusieurs sur une mission), absence de retour managérial, temps

minoré lorsque les heures supplémentaires ne sont ni rémunérées ni récupérées, difficultés à s'assurer de la fiabilité de la saisie, etc.

Discussion

Notre discussion porte sur deux axes : le premier concerne le caractère disciplinaire et habilitant de l'outil de suivi des temps ; le second porte sur l'évolution des pratiques de suivi des temps et sur l'enjeu de réflexivité des outils de gestion pour les faire évoluer.

Le positionnement des outils de suivi des temps : un outil disciplinaire ou d'habilitation

Les outils qui assistent le gestionnaire sont indispensables. « Comme toute technique, la gestion est une pratique instrumentée. Le gestionnaire fait usage de nombreux outils qui structurent son activité en le définissant lui-même » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 31). Il doit « aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions possibles » (Moisdon, 1997, p. 10). Trois grandes fonctions des outils de gestion sont soulignées (Chiapello et Gilbert, 2016) : la fonction épistémique (ils proposent / imposent des connaissances aux individus) ; la fonction pragmatique (ils proposent / imposent des pratiques ou formes d'action ou de décision) ; et la fonction politique (ils produisent / reproduisent des rapports de pouvoir : capacité d'influence, de contrôle, de domination ou d'arbitrage).

Selon les travaux de Foucault (1978), l'outil de suivi des temps serait un outil de pouvoir disciplinaire. Les trois mécanismes repris par Grimand (2016, p. 178) sont analysés dans nos résultats : la surveillance hiérarchique par l'expert-comptable ou un chargé du contrôle de gestion intervient dans de rares cas ; « les dispositifs de sanctions et d'incitation sont censés réguler l'écart par rapport à la norme » ; « le dernier vecteur disciplinaire est l'examen qui, en individualisant les mécanismes d'évaluation, met en scène la figure d'acteurs calculables et *in fine* gérables ». L'évaluation que l'on porte sur un individu « permet d'exercer une forme de pouvoir à son endroit ». Pour Arnaud et Chandon (2009, p. 63), « si l'instauration d'un système formel de surveillance, d'incitation (rémunérations, promotion, sanctions, etc.) et d'encadrement du travail est perçue comme manipulatrice et source de contrôle sur l'individu [...], l'individu interprète l'incitation comme la preuve d'un manque de compétence et un signe de suspicion et de méfiance des autorités ».

Soumis au suivi des temps, les collaborateurs intériorisent les normes de comportements, notamment en début de carrière – qui se résume souvent à faire des dossiers et du chiffre d'affaires. Ceci participe à l'habilitation selon Grimand (*ibid.*). Pour les jeunes collaborateurs, le suivi des temps serait un outil d'apprentissage. Pour Grimand (*ibid.*, p. 181), à travers la dynamique d'appropriation des outils de gestion, les acteurs peuvent « en faire un support d'apprentissage, un vecteur de réflexivité, et / ou de transformation identitaire ». Ceci est confirmé par nos entretiens.

Les résultats montrent que le suivi des temps est pratiqué auprès des jeunes collaborateurs pour leur apprentissage. Compte tenu de leur manque d'expérience, ils enregistrent des temps de réalisation plus longs sur les dossiers, mais ils intègrent les normes managériales. L'outil apporte une référence pour tenter de réduire le temps sur les dossiers. Ceci est confirmé par plusieurs résultats. Cela permet de s'assurer, notamment au cours de la période qui suit le recrutement, que la personne améliore ses temps et sa productivité. Durant cette période, qui représente quelques années, le collaborateur note scrupuleusement ses temps, qui sont suivis par le chef de groupe ou de mission.

La caractéristique réflexive des outils de suivi des temps pour les collaborateurs comptables pour l'analyse de leur propre travail est également utile du côté des experts-comptables. Ragainne, Oiry & Grimand (2014) reprenant Hatchuel (2003) soulignent l'importance de ce qu'ils nomment le « principe d'inséparabilité » (p. 15). Ce principe stipule que « savoirs » et « relations » ne peuvent jamais être pensés séparément. Ce « principe d'inséparabilité » (ou « principe S/R ») participe de la même logique que le lien entre savoir et pouvoir que Oiry et Grimand décrivent comme fondateur dans les travaux de Foucault, ce qui renvoie donc à la question de la « réflexivité » (Hatchuel, 2003, p. 31). Ici, des experts-comptables évoquent pouvoir identifier, grâce aux relevés des temps, des collaborateurs qui font trop d'heures... La réflexivité pourrait donc renforcer le contrôle alors que selon les travaux d'Hatchuel, cela peut « conduire à la remise en cause des dispositifs de contrôle et la proposition de moyens d'orientation de comportements alternatifs à ceux qui sont en place » (Ragainne, Oiry & Grimand, *ibid.*, p. 15). C'est en effet ainsi que les experts-comptables ont pris conscience que les outils pouvaient générer de la pression...

L'évolution des pratiques et de l'outil

L'étude a permis de confirmer notre cadre d'analyse construit à travers l'analyse de la littérature existante, en mettant en évidence différentes logiques dans l'usage des outils de suivi des temps, mais aussi que des tendances se dessinent dans l'évolution des pratiques des cabinets comptables en matière de suivi des temps. Ces grands axes ont pu être établis et nuancés par nos résultats. L'outil de suivi des temps dissimule la réalité du travail ; il est inefficace pour apporter un temps de travail réel par dossier, car soit de nombreux temps de travail ne peuvent être imputés aux dossiers, ou le temps est erroné du fait d'oublis. Il n'apporte pas une transparence sur le travail réel, mais incite le collaborateur à évaluer son travail par rapport au travail prescrit, standard, ce qui crée des tensions et le sentiment de mal faire son travail et de ne pas être performant. Pour Beau (2018), la sous-évaluation des temps dégrade le sentiment de justice du collaborateur, et perturbe l'équilibre entre efforts et récompenses.

L'outil induit une pression sur les collaborateurs, et par conséquent les cabinets doivent adapter leur usage de celui-ci. Les experts-comptables conscients du risque de départ de collaborateurs assouplissent le suivi des temps ou l'abandonnent.

Des experts-comptables souhaiteraient une adaptation de l'outil, vers plus d'automatisation, tels que les outils de *monitoring* de type *time-tracking*. Ben Fekih Aissi et Neveu (2015) définissent le *monitoring* de performance au sein de centres d'appels comme étant « la surveillance à l'aide d'un moniteur » d'un outil électronique (p. 39). Pour les auteurs, le *feedback* est d'autant mieux accepté qu'il est « perçu comme une source d'apprentissage et de stimulation des performances à condition qu'il s'inscrive dans une perspective de développement » (p. 52). Par conséquent, les collaborateurs comptables en début de carrière accepteront davantage le suivi des temps, qui leur apportera des repères dans leur progression. À l'inverse, un salarié expérimenté qui connaît ses dossiers verra moins d'intérêt à remplir ses temps. Il sera capable d'identifier un événement exceptionnel lié au dossier du client qui justifiera une facturation. Une autre évolution souhaitée par certains experts-comptables est d'avoir des outils collaboratifs qui apporteraient une valeur ajoutée dans le suivi de l'activité, et pas seulement des temps. Enfin, une dernière évolution vise à adopter des outils plus ergonomiques réduisant le caractère chronophage de la saisie des temps.

Conclusion

Il est souvent acquis que, dans les cabinets comptables, le suivi des temps est indispensable et solidement ancré dans les pratiques. Notre étude apporte des résultats plus nuancés. Leur usage est aligné à la stratégie du cabinet. Si l'outil est critiqué, notamment du fait des pertes d'informations (report de saisie, temps non pris en compte, temps sous-estimés...), il apparaît pour la grande majorité des experts-comptables interrogés comme difficilement remplaçable. Ceux qui ne l'utilisent plus réalisent que le suivi des temps épuise les collaborateurs peu rentables et ayant tendance à sous-estimer les temps passés. Par ailleurs, l'outil de suivi des temps est utile pour habiliter les jeunes professionnels. La diminution des temps confirmera le développement de leurs compétences et donc d'un gain de productivité. Une recommandation managériale est d'identifier les coûts cachés des outils de suivi des temps : perte de temps, de qualité...

Une limite à notre étude tient à la taille des cabinets comptables. Nous avons fait le choix de ne pas interroger les grands cabinets "*big four*". Cependant, parmi les collaborateurs ayant répondu au questionnaire, il est possible que nous comptions des collaborateurs de ces grands groupes. D'autres méthodologies pourront être mises en œuvre pour saisir l'appropriation des outils de suivi des temps par les collaborateurs appartenant à des cabinets ayant un positionnement différent par rapport à l'outil.

Bibliographie

ALLAIN E. & GERVAIS M. (2008), « La fiabilité de l'inducteur "temps de travail" dans les activités de services : un test sur un centre d'appels téléphoniques d'une société d'assurances », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1(14), pp. 119-143.

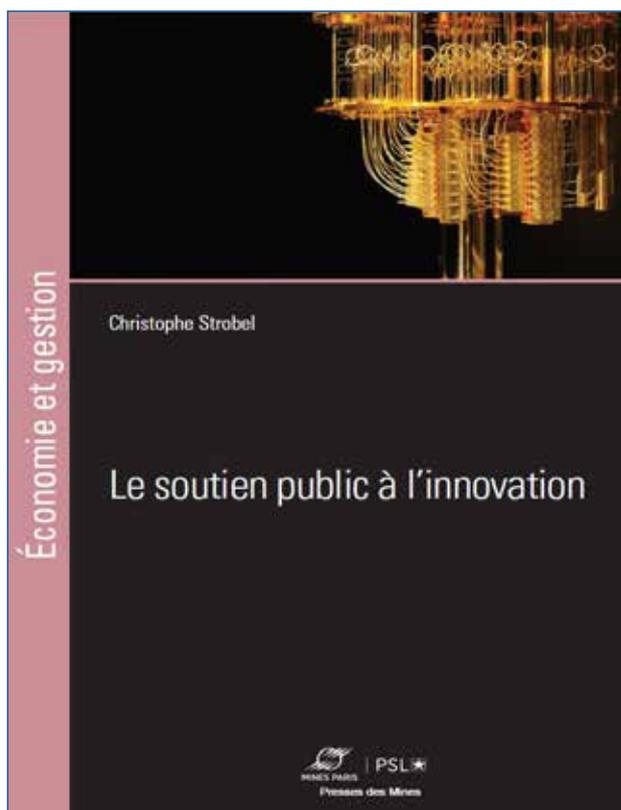
- ARNAUD S. & CHANDON J. L. (2009), « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janv.-mars, n°71, pp. 58-75.
- BARDIN L. (2013), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- BEN FEKIH AISSI L. & NEVEU V. (2015), « Mieux comprendre les caractéristiques d'un monitoring électronique des performances acceptable par les salariés, à la lumière des théories de la justice organisationnelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(97), pp. 39-57.
- BOUFFARTIGUE P. & BOUTEILLER J. (2005), « Mesure et démesure du temps de travail », DARES, note de synthèse.
- BOUSSARD V. (2009), « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, pp. 37-52.
- CARASSUS D. (2006), « Apports et principes d'un tableau de bord prospectif de type balanced scorecard pour un cabinet d'expertise comptable de petite taille », 27^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, 2, pp. 51-74.
- CHIAPELLO E. & GILBERT P. (2012), « Le travail humain », 1(75), pp. 1-18.
- CHIAPELLO E. & GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Éditions La Découverte.
- CHIAPELLO E. & GILBERT P. (2016), « "L'agence" des outils de gestion », in de VAUJANY F.-X., CHANLAT J.-F. & HUSSENOT A. (éd.), *Théorie des organisations : les nouvelles tendances*, Paris, Éditions Économica, pp. 177-226.
- COLLINS K. M. & KILLOUGH L. N. (1989), "Managing stress in public accounting", *Journal of Accountancy*, 167(5), pp. 92-97.
- DAMBRIN C. & GRALL, B. (2021), « La fabrication de la sous-utilisation des outils de gestion : une étude longitudinale d'un progiciel CRM », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 27(3), pp. 101-136.
- DEJOURS C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Éditions Quæ.
- DEZOORT F. T. (1998), "An analysis of experience effects on audit committee members' oversight judgments", *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), pp. 1-21.
- DUJARIER M.-A. (2010), « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(128-129), pp. 135-159.
- FALK A. & KOSFELD M. (2006), "The hidden costs of control", *The American Economic Review*, 96(5), pp. 1611-1630.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, Collection Bibliothèque des Histoires, Gallimard.
- FOUCAULT M. (1978), *La naissance de la biopolitique, Cours au collège de France (1978-1979)*, Éd. le Seuil.
- GADREY J. (2003), *Socio-économie des services*, Collection Repères, Éd. La Découverte, 128 p.
- GAERTNER J. & RUHE J. (1981), "Job-related stress in public accounting", *Journal of Accountancy*, 151(6), pp. 68-74.
- GRIMAND A. (2016), « La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, pp. 173-196.
- HATCHUEL A. (2003), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in DAVID A., HATCHUEL A. & LAUFER R. (éd.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, pp. 7-44.
- HILTEBEITEL K. M., LEAUBY B. A. & LARKIN J. M. (2000), "Job satisfaction among entry-level accountants", *The CPA journal*, May, pp. 76-78.
- JENSEN M. & MECKLING W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- KAPLAN R. S. & ANDERSON S. R. (2004), "Time-driven activity-based costing", *Harvard Business Review*, vol. 82(11), Nov., pp. 131-138.
- LIVIAN Y.-F. & BARET C. (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, vol. 91, pp. 71-78.
- LIVIAN Y., BARET C. & FALCOZ C. (2004). « La gestion de la charge de travail dans les activités de services », *Revue française de gestion*, 150(3), pp. 87-103.
- LORINO P. (1997), *Comptes et récits de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MEVELLEC P. (1995). « La comptabilité à base d'activités. Une double question de sens », *Comptabilité Contrôle Audit*, 1, pp. 62-80.
- MOISDON J.-C. (1997) (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Éditions Seli Arslan.
- NDAO A. & CHARLES-CARGNELLO E. (2015), « L'adoption des outils de contrôle de gestion dans les cabinets d'expertise comptable », *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*, mai 2015, Toulouse, France, 36^e congrès de l'AFC.
- PENDARIES M. & PENDARIES S. (2012), « Le pilotage par la valeur de la performance organisationnelle : exemple d'application à un cabinet d'expertise-comptable », *Comptabilités et innovation*, mai.
- PIRES A. (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in POUPART, DESLAURIERS, GROULX, LAPERRIÈRE, MAYER & PIRES (éd.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, pp. 113-169.
- POILPOT-ROCABOY G., DUMAS M., DEDESSUS-LEMOUSTIER N. & CHEVANCE A. (2017), « Temps et pénibilité au travail : repérage des risques et des actions proposées », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°103, janv.-fév.-mars, pp. 3-17.
- RAGAIGNE A., OIRY E. & GRIMAND A. (2014), « Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, 20, pp. 9-37.
- RICHARD C. & GOSSELIN E. (2010), « Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(1), pp. 5-25.

Mosaïque

Des politiques publiques de soutien à l'innovation actives mais dispersées

À propos de l'ouvrage de Christophe STROBEL, *Le soutien public à l'innovation*

Par Francis JUTAND
Stratégie et Prospective



Cet ouvrage traite de l'innovation et des politiques publiques de soutien à l'innovation, et se focalise, raisonnablement tant le sujet est vaste, sur la politique française. Il constitue une présentation à la fois complète et synthétique, intéressante pour qui veut comprendre la problématique, l'historique récent et les impacts des politiques publiques françaises.

Comme le note Jean-Michel Dalle dans sa préface, la question est compliquée et complexe dans l'articulation entre l'espace économique et l'invention à la rencontre desquels naît l'innovation, qui se développe en « atteignant » le marché, en croissant, et en passant à l'échelle, jusqu'aux mythiques licornes.

L'auteur introduit le cadre de l'étude. L'économie tout d'abord, avec ses cycles, puis Schumpeter, et le rappel du lien consubstantiel entre l'économie et la société.

L'importance du numérique, qui vient créer un nouveau champ économique du quaternaire, amplifier les leviers de l'innovation, et en accélérer les constantes de temps. Et enfin les politiques françaises des dernières décennies font l'objet de l'essentiel du livre, traitant « du positionnement français » des « dispositifs français » et du plan France 2030.

Le premier chapitre intitulé « Les justifications économiques » traite du cadre de l'intervention publique. Un développement concis du terme innovation et de toutes ses composantes : création, invention, nouveauté, développement, en termes de procédé, d'organisation et commercialisation de produits ou services. Il aborde le développement de politiques publiques de soutien à l'innovation et à la compétitivité, les deux mamelles de la puissance économique soutenable ; la diversité des outils de soutien ; l'organisation de l'État pour les gérer ; les aspects de géopolitique mondiale et européenne, et le jeu de poker menteur sur les principes de libre concurrence et leurs contournements fréquents.

Le livre fait de ce sujet complexe une présentation complète, bien instruite sur le plan économique, structurel et politique, que l'on lit avec grand intérêt, quand d'autres ouvrages se contentent souvent d'une approche plus convenue de l'innovation hors de son environnement et de ses rationalités économiques systémiques.

Le deuxième chapitre aborde ensuite le positionnement français. Il fournit de façon synthétique des données et analyses sur les principaux critères utilisés aujourd'hui pour tenter de « cerner » l'innovation en l'associant à la R&D : dépenses de R&D, brevets, publications, création d'entreprise. Les comparaisons de dépenses de R&D par pays font apparaître des différences selon la structure sectorielle d'activités, avec un phénomène accentué pour les dépenses de R&D des entreprises. Il en ressort une différence entre les pays à dominante forte de « vieux » secteurs industriels et ceux ayant une composante *high tech*, et plus encore ceux ayant une composante numérique forte.

L'analyse sur les brevets est concordante, le numérique pour lequel – à part la *high tech* des équipements numériques – il n'y a pas de brevet, nécessiterait de travailler sur les licences.

La création d'entreprise, au biais près des auto-entrepreneurs, est représentative d'une dynamique d'innovation, mais ne couvre pas la part importante d'innovation émanant des PME, ETI et grandes entreprises. Les licornes constituent des objectifs mobilisateurs même si là encore la capitalisation boursière est un critère dépendant du secteur et, de plus, volatil. Les classements de l'innovation assemblant à la mode « soupe » des critères disparates présentent essentiellement un caractère communicationnel de flagellation ou d'autosatisfaction.

Au-delà de ces difficultés à analyser les critères de la dynamique d'innovation, l'auteur présente de façon synthétique et pertinente l'analyse qui a servi de base aux politiques de soutien à l'innovation dans le monde et en France. Les données rassemblées permettent

une vue globale et synthétique, avec cependant un biais dans l'usage de données de l'année singulière 2020.

Le dispositif français de soutien public mis en place apparaît comme complet, dense et foisonnant. Là encore, l'auteur procède à une présentation complète et chiffrée du dispositif français essentiellement étatique, qu'il faut compléter par les dispositifs en régions, dotées de prérogatives en matière de développement économique. La présentation associe une approche descriptive des principaux mécanismes, avec des éléments financiers. Avec l'injection massive de financement R&D du PIA dans les dispositifs d'innovation, on constate une amélioration qualitative indéniable et quantitative moins affirmée. Le propos aurait pu être enrichi des limitations ou difficultés rencontrées par les PME, notamment face aux foisonnement des guichets ; de la disparition du CIR doublé pour les recherches confiées aux laboratoires publics ; d'une politique de sélection par appels d'offre dispersifs, plutôt que de soutiens structurels vertueux comme le dispositif Carnot, dont le financement est resté d'un à deux ordres de grandeur inférieur aux autres mesures de soutien ; des pôles de compétitivité dont l'effet écosystémique n'est quasiment plus soutenu par les pouvoirs publics, alors qu'ils jouent un rôle très positif dans les écosystèmes d'innovation ; des mesures d'encadrement européen, conçues dans le cadre de l'OMC, et venant également corseter les dispositifs d'innovation, alors même que le mécanisme de règlement des différends de l'OMC a perdu de son efficacité, les États-Unis s'en dégageant tandis que la Chine bénéficie de clauses d'exemption des PVD, dont la justification est devenue problématique, ce qui laisse l'Europe la seule grande zone principalement vertueuse en l'espèce.

Le livre enchaîne ensuite avec les approches de soutien aux innovations de rupture. L'impact a été mis vers le soutien aux projets associant *start-up* et laboratoires publics de recherche, puis ces dernières années vers les *start-up deep tech*. En parallèle, les aides au capital-risque se sont développées et structurées pour couvrir l'ensemble des types de besoins solvables.

Se sont construites ainsi au fil des initiatives et correctifs un ensemble de mesures pour créer un environnement favorable à la R&D et à l'innovation.

Le livre effectue une présentation synthétique des aides disponibles en R&D&I, des acteurs de la politique publique, du rôle moteur de BPI France, de l'action French Tech, des Pôles de compétitivité ; mais note aussi des limites ou faiblesses en termes de politique de brevet, de standardisation, et d'attractivité internationale d'étudiants futurs innovateurs.

Il subsistait cependant un angle mort concernant le passage à l'échelle que l'auteur appelle le « modèle ARPA » de politique industrielle, à laquelle la France avait renoncé pendant une vingtaine d'année. Un retour entamé après la phase de repli réduit au suivi de technologies clefs, avec une série d'initiatives. Une tentative d'équilibrage du balancier opérée par l'Agence pour l'innovation industrielle, créée en 2005 pour financer de grands programmes d'innovation industrielle s'appuyant sur les grandes entreprises, avortée par

le recadrage des notifications européennes, puis la commission Lauvergeon en 2010 propose 7 ambitions pour la France orientées vers des marchés innovants. En 2013, Arnaud Montebourg présente 34 plans de reconquête industrielle, qui seront restructurés, donnant naissance, notamment, à l'Alliance pour l'industrie du futur lancée par Emmanuel Macron en 2015, et la création des comités stratégiques de filières industrielles. Vinrent ensuite en 2019 les Grands défis de l'innovation, et enfin en 2020 France 2030, une démarche structurée autour de 10 marchés nécessitant une stratégie d'accélération intégrée et 12 marchés nécessitant un soutien public et pouvant évoluer vers une stratégie d'accélération intégrée.

L'ouvrage fait une présentation précise et synthétique de France 2030, des types d'action, de la gouvernance interministérielle et par thématique des enjeux de marchés et des principaux axes retenus. La présentation fort bien faite donne une vue d'ensemble très utile pour une compréhension large des enjeux et axes de travail de France 2030.

En conclusion, l'auteur, comme il se doit, décerne un *satisfecit* au travail accompli en termes de soutien public à l'innovation, qui a permis de combler pour l'essentiel le retard tant au niveau des *start-up* que des entreprises. Il signale la nécessité de poursuivre dans une vision dynamique et stratégique. Il indique en creux le travail nécessaire pour élargir le champ des entrepreneurs, souvent concentré aux grandes écoles, et le besoin de faire évoluer la culture publique de contrôle juridique et budgétaire et son aversion au risque, déjà soulignée par Schumpeter comme frein à l'innovation. Enfin, il mentionne les considérants d'éthique et de crise écologique, qui ne font pas l'objet de l'étude.

En conclusion de la recension, le parti pris de l'ouvrage est de traiter des politiques publiques et non des dimensions humaine et entrepreneuriale, ni du positionnement dans un environnement économique régional, national, européen et international, qui constituent d'autres vastes sujets.

Le résultat est plus qu'intéressant. L'auteur a trouvé le bon angle qui permet de traiter des principaux aspects, de fournir les données d'analyse et de synthétiser sans survoler. Le rôle du numérique pourrait faire l'objet de développements plus avancés, tant du point de vue économique, social que d'outil d'innovation.

On peut regretter une certaine forme de réserve sur des failles et échecs de ces politiques publiques de soutien, la mise en place de dispositifs avec un manque de réflexion sur les impacts et leur efficacité, et une impatience brouillonne sur les résultats. Il faut noter aussi les très faibles résultats obtenus en France et en Europe dans le domaine du numérique dominé par des oligopoles américains, chinois et Coréens.

La présentation de la problématique du soutien public à l'innovation éclaire ses intentions et modalités, et donne au lecteur des clefs de compréhension et des éléments de réflexion pour continuer à imaginer une l'évolution des politiques publiques pour le monde de demain qui se posent, marqué par des enjeux géopolitiques, de souveraineté, et de recherche de sens et d'engagement.

Dans les coulisses de consultations « souffrance et travail », à propos d'une pratique clinique à vocation critique et créative

À propos de l'ouvrage de Thomas PÉRILLEUX, *Le travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ?*, Toulouse, Ères, 2023, 280 p.

Par Xavier LÉON

Chercheur associé au LCSP,
Université Paris Cité



Avec son nouvel ouvrage, *Le travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ?*, Thomas Périlleux, sociologue belge francophone inscrit dans le champ de la psychanalyse¹, nous ouvre les coulisses de sa pratique de consultations individuelles. Sa visée est de contribuer à la réflexion collective, à partir d'une éthique de la parole et d'une critique de la vie au travail, pour développer des ressources vitales auprès de personnes en difficulté professionnelle. Comme le souligne

Dominique Lhuillier² dans la préface, cette démarche est bienvenue dans un contexte social où ce type de consultations ne désemplissent pas. À plus forte raison, ces pratiques de soin spécifiques restent encore largement invisibles, pas suffisamment discutées, et bien souvent dévoyées par des approches enserrées par des logiques normatives de gestion (hygiéniste) des émotions ; celles qui réduisent les salariés à des risques ou des victimes, et rien d'autre. À contre-pied de ces pratiques, le clinicien sociologue propose de témoigner de ce que les personnes (28 femmes et 22 hommes³) lui adressent pour réfléchir aux évolutions du monde du travail. Pour ce faire, s'il reste attentif à la saveur des mots, il questionne en permanence sa manière de se débrouiller en situation : comment faire émerger avec tact la parole d'un sujet sidéré, immobilisé dans une histoire professionnelle qu'il ne digère pas ? Quelle position adopter, et comment la clarifier, quand il est question de honte, de violence ou de mépris social ? Comment repérer ce qui semblent être des bifurcations décisives pour dénouer, par exemple, le repli sur soi et continuer de restaurer l'estime de soi ?

Le parcours commence par trois histoires de patients en consultations, où émergent des affects majeurs (effondrement, impuissance, honte) en lien avec l'évolution du rapport au travail de notre époque.

Roland (chapitre 1), technicien en informatique dans une grande banque, qui perd pied après avoir vécu plusieurs vagues de restructurations. Alors que le travail lui permettait de tenir, quelque chose à lâché, provoquant un effondrement psychique, un *burn-out*. Pour comprendre la situation de Roland, l'auteur ne disjoint pas les causes, avec, d'un côté, une fragilité psychologique et, de l'autre, un problème d'organisation du travail : il propose plutôt de penser, avec lui, la rencontre conflictuelle entre les impératifs contradictoires, apparemment cool, de l'entreprise et le fonctionnement psychique individuel. Plus qu'un excès de travail, si c'est d'abord un empêchement de « bien travailler » qui provoque un *burn-out*, il importe d'interroger l'énigme du « rapport à (la volonté de) l'autre » (p. 50), entre contrainte et devoir. Virginie (chapitre 2), elle aussi, est en arrêt-maladie à la suite d'un *burn-out*. Intervenant psychosociale expérimentée dans une institution prenant en charge des adolescents confrontés à des violences intrafamiliales, elle éprouve un sentiment d'impuissance (« À quoi bon ? ») et une certaine culpabilité d'exister (« Est-ce que ma vie vaut la peine d'être vécue ? ») face aux maltraitances constatées, sidérée par les empêchements de son institution défaillante. Progressivement, plusieurs questions se formalisent : comment se dégager du sentiment d'impuissance ? Comment faire face aux impasses ? Comment s'autoriser d'exercer une nouvelle pratique ? D'où tirer la

² Professeure émérite au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD), CNAM Paris, et directrice de la collection « Clinique du travail » chez Ères, avec Yves Clot, initiateur des recherches en clinique de l'activité au sein du CRTD, Professeur émérite de psychologie du travail au CNAM Paris.

³ Avec des statuts (cadre, employé, agent, directeur, etc.), secteurs (marchands et non-marchands) et métiers très divers (psychologue, professeur, entrepreneur, vendeuse, etc.).

¹ Professeur à l'Université Catholique de Louvain, intervenant dans l'équipe de clinique du travail du CITES (ISoSL) à Liège et membre affilié à l'Association freudienne de Belgique.

croissance (sans exclure le doute) en sa propre légitimité ? De fil en aiguille, ce métier impossible s'envisage alors différemment. Olivier (chapitre 3), mécanicien dans une entreprise familiale, en consultations pendant presque cinq ans, aux prises avec la honte qui lui colle à la peau. Le déroulé de ces consultations montre les principales situations sociales productrices du sentiment de honte : avoir été humilié publiquement ; trahir ses valeurs professionnelles ; être en arrêt de travail. Lors de cet accompagnement dont la finalité est de retrouver le goût à la vie, l'auteur soutient la nécessité d'entendre la honte, la colère ou la haine comme les indices d'un désajustement existentiel. Dit autrement, comment se dégager du moule éprouvant des relations et rapports sociaux forgé par le capitalisme ? En cela, ces affects associés au travail salarié (ou son absence) ont une portée à la fois critique, intime et politique.

Les quatre chapitres suivants se centrent ensuite sur des problématiques récurrentes (travail bâclé, mépris, violences, langage formaté) constatées dans les demandes de consultations.

S'il est question de l'injonction sociale de faire un travail bâclé (chapitre 4), il en ressort trois types d'action qui abiment et empoisonnent la vie : gâcher la production au nom de l'urgence, de l'hyperactivisme et du profit à court terme, en déniaient la pluralité des critères de métier comme la solidarité, la beauté, l'utilité mais aussi l'efficacité et la rentabilité inscrite dans le temps long ; « faire avec » des procédures standardisées et informatisées, qui vident la substance (la parole et la rencontre) des métiers de la relation (enseignement, soin, conseil, thérapie, formation...) ; exécuter des décisions contraires à ses convictions morales, avec des conséquences majeures sur sa santé. Ce sont alors les problématiques (difficiles et angoissantes) de la normalité (et de la folie) et de sa propre responsabilité (devant le juste et l'injuste) qui s'imposent, et se font entendre par la voix des symptômes : est-ce normal de fonctionner de la sorte ? Ces obligations banalisées sont-elles acceptables ? Est-ce normal de ne plus penser, en appliquant des décisions que l'on réprouve ? Plus encore, est-ce anormal de ne plus supporter ces injonctions, de ne plus suspendre son sens moral ? Où est la part de juste et d'injuste ? Face à ces questions, le clinicien sociologue se positionne comme un metteur en crise des mécanismes de déni psychique et d'occultation sociale : il convient de ranimer la pensée subjective mais aussi la controverse collective (*via* des relais institutionnels) dans l'espace même de l'activité professionnelle. Alors que, selon l'auteur, les expériences sociopsychiques du mépris social et du respect de soi (chapitre 5) se banalisent au travail, Thomas Périlleux souligne l'importance de considérer le respect et la dignité comme des questions politiques majeures. Ces dernières demeurent délicates à instruire : qu'est-ce qui amène à subir une situation humiliante ? Pourquoi un témoin ne réagit-il pas face à la violence ? Pourquoi garder le silence devant la brutalité du mépris ? Si elles ont indéniablement un volet psychologique, c'est bien la dimension sociale de la restauration du respect de soi dont il s'agit aussi ; celle-ci est reliée au respect entre collègues, dans l'institution et avec les bénéficiaires. Des actions, certes modestes, sont possibles :

nommer la violence ; sortir du silence mortifère ; explorer les différents registres du respect ; démêler ce que les humiliations amalgament (différencier les conflits normatifs des attaques personnelles par exemple) ; différencier la blessure d'amour-propre de la blessure éthique (être digne de faire à partir de ses convictions) ; traiter cas par cas l'articulation du parcours clinique avec d'éventuelles démarches juridiques ou syndicales. À l'écoute des violences insidieuses (chapitre 6), l'auteur explicite les graves distorsions dans le rapport à soi et aux autres qu'elles produisent : le mensonge cynique où la question de la vérité est méprisée ; l'humour pervers qui empêche de penser sensiblement ; le flou qui participe à la fuite de l'exercice de la responsabilité ; les cadences intenables qui ne permettent plus de réfléchir à la finalité de ce que les professionnels font. Dans la foulée, une analyse est menée sur les conséquences délétères des silences de plomb (chapitre 7) dans les organisations, et plus particulièrement sur les effets de l'interdiction de la parole (colère refoulée et conduites cyniques), mais aussi des non-dits institutionnels (amputation de la subjectivité et altération de la socialité) et du formatage de la novlangue managériale (euphémisation des difficultés réelles du terrain). Si le clinicien suggère de se faire témoin et d'entendre la violence (en résonance avec sa propre histoire), la (re)connaissance des situations insupportables est une nécessité pour dire l'indicible, réanimer une parole vive, et croire en de nouveaux possibles. La prise en compte des paysages du travail (chapitre 8) associés aux pathologies sociales, intriquées entre les problématiques existentielles et l'esprit conformiste du capitalisme globalisé, pose un constat clair : tenir compte non seulement de la position subjective mais aussi du poids des déterminations sociales – et inversement – donne une belle occasion de renouveler les points de jonction entre réflexion critique, travail psychique, action pratique et invention de nouvelles normes de vie. C'est là où une pratique⁴ aux charnières (chapitre 9) trouve sa pertinence pour cheminer entre écoute clinique et analyse sociologique, entre psychothérapie et engagement politique.

En nous incitant à faire usage d'une clinique incarnée et d'une critique nuancée aussi bien dans nos espaces de consultations que dans nos interventions au sein des organisations, sans oublier l'antichambre de nos théorisations, ce livre est une contribution aux sciences du travail, plus encore, une ressource⁵ précieuse pour soutenir l'action.

⁴ Notons que le lecteur en attente de développement plus direct avec des situations de gestion (par définition collectives) au sein même des organisations, voire des actions (plus optimistes) menées par le management ou les syndicats, risque de rester sur sa faim. Même si ce n'était pas l'objet principal proposé, quelques pages auraient été les bienvenues.

⁵ L'auteur propose, à la fin de son ouvrage, quelques pages de commentaires sur les sources bibliographiques mobilisées, telle une « boîte à outils ». Par ailleurs, il donne également en annexe une « note sur l'écriture clinique », en espérant donner des repères utiles aux lecteurs pour tracer à leur tour leur chemin dans une pratique réflexive qui se construit en marchant.

Dirigeants des grandes entreprises : que nous apprennent les travaux académiques internationaux ?

À propos de l'ouvrage de François-Xavier DUDOUET et Antoine VION, **Sociologie des dirigeants de grandes entreprises**, La Découverte, Collection repères, 2024, 128 p.

Par Michel VILLETTE
Sociologue



François-Xavier Dudouet, directeur de recherche au CNRS, enseignant à l'Université Paris Dauphine-PSL, et Antoine Vion, professeur de sociologie à l'Université de Nantes, sont auteurs de nombreux travaux sur le patronat¹. Ils nous proposent, en 120 pages, une sociologie des dirigeants de grandes entreprises, à partir d'une vaste revue de littérature académique internationale allant des années 1880 à nos jours, qui couvre aussi bien la France que les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon et la Chine.

¹ Voir par exemple F.-X. Dudouet, A. Vion et E. Grémont : *Les grands patrons en France, du capitalisme d'État à la financiarisation*, Paris, Éditions lignes de repères, 2010.

Le choix de se référer exclusivement à des travaux académiques, souvent fondés sur une méthodologie quantitative, place le propos à un niveau de généralité d'autant plus élevé que l'ambition est transnationale. Par voie de conséquence, les sources sont hétéroclites, avec une forte dispersion des périodes, des pays, des secteurs, des méthodes et surtout de la composition de l'échantillon des personnes considérées comme « dirigeants d'entreprises ».

Cette hétérogénéité des sources est révélatrice. Elle montre à quel point la définition de « qui dirige » dépend des cultures et des institutions propres à chaque pays et à chaque période historique. Elle nous rappelle aussi à quel point les chercheurs en sciences sociales sont dépendants dans leurs enquêtes – mêmes les plus quantitatives – du cadre institutionnel, des catégories et des classifications qui structurent le monde social qu'ils étudient. Le risque est évidemment qu'aucune formulation synthétique ne soit possible. Chaque résultat réputé « scientifique » dépend du moment, du lieu, de la composition de l'échantillon étudié et d'autres circonstances. Comment dégager des lois générales sur une telle base ?

L'introduction, la conclusion et le premier chapitre sont consacrés à définir ce que les dirigeants dirigent. C'est-à-dire, non pas une société dont les dirigeants seraient eux-mêmes les propriétaires (cas rare), mais une vaste organisation bureaucratique qu'ils administrent le plus souvent pour compte de tiers.

Prenant le droit à la lettre, les auteurs considèrent que l'activité de direction d'une grande société anonyme par actions ne peut et ne doit être confondue avec la détention d'un portefeuille d'actions de ladite société. Ils affirment qu'il faut rompre avec « une vision de l'économie fondée sur la propriété humaine des moyens de production qui, dans les faits, a été abolie par l'avènement de la société par actions au XIX^e siècle ». Une formule qui mérite discussion.

Les auteurs supposent tout au long de ce livre que la séparation entre patrimoine personnel, d'un côté, et actifs d'une société anonyme, de l'autre, est effective.

Est-ce à dire qu'un patrimoine personnel ne permet pas de prendre le contrôle d'une société et que, réciproquement, le fait de contrôler une société – directement ou indirectement grâce à une cascade de *holdings* et à un jeu d'alliances avec d'autres gros actionnaires et avec des banques – ne permet pas un enrichissement personnel ?

Ces questions ne sont pas abordées alors qu'elles occupaient une large place dans le livre de Michel Bauer et Élie Cohen (1982)² *Qui gouverne les groupes industriels ?* Un livre qui n'apparaît pas dans la bibliographie, sans doute parce qu'il s'agit d'un essai dans la tradition française, genre qui n'entre plus aujourd'hui dans la liste des travaux considérés comme « scientifiques ».

² Michel Bauer et Élie Cohen (1982), *Qui gouverne les groupes industriels ?*, essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel, préface de Lucien Karpik, Paris, Éditions du Seuil.

Comme le confirme la conclusion générale du livre, les auteurs ont choisi de traiter les cas de Bill Gates, d'Elon Musk, de Bernard Arnault, de Marcel Dassault et de bien d'autres multimilliardaires comme des cas rares, pour ne pas dire comme des anomalies. Selon eux, la minorité d'hommes d'affaires continuant de confondre administration d'une grande entreprise et gestion de leur patrimoine personnel sont les représentants d'un capitalisme patrimonial n'ayant plus cours. Pour rester dans la logique des auteurs, on pourrait dire que ces personnages (que je considère pour ma part comme des figures centrales du capitalisme contemporain, parce qu'ils dirigent les entreprises les plus rentables et à la plus forte croissance) cumulent en leurs personnes deux fonctions bien distinctes : celle de directeur d'une entreprise et celle d'actionnaire dominant, fonctions dont le droit exige en principe la stricte séparation pour éviter les délits d'initiés et les abus de biens sociaux.

Et si la réalité était bien plus subtile ? Et si une habile confusion des rôles était précisément l'explication des plus grands succès en affaires ?

L'ouvrage présente l'état des connaissances en six chapitres et traite des origines sociales et éducatives des dirigeants (chapitre 2), de leurs carrières (chapitre 3), de l'internationalisation des carrières (chapitre 4), et du rôle central de la finance (chapitre 5). Le dernier chapitre propose un point rapide sur la vaste question de l'économie morale et expose les griefs adressés aux dirigeants ainsi que le « management de la vertu » par lequel ils y répondent.

À côté de ces six chapitres, il en manque un septième comme le signalent très honnêtement les auteurs p. 9 : « Par manque de place, les pratiques dirigeantes, dont on sait très peu de chose et qui sont très difficilement observables ont été écartées. » On apprendra donc qui dirige, mais pas comment, alors que ce serait en étudiant le comment, que l'on comprendrait qui parvient à créer une vaste organisation ou à en prendre le contrôle et à le garder. Notons au passage que Machiavel ne fait pas partie des auteurs cités.

La population dont les auteurs nous parlent est nommée « classe bureaucratique », en référence à l'œuvre de Max Weber. On pourrait aussi la nommer « classe des managers », ou encore du nom barbare de « classe corporative ». C'est un groupe de personnes bien plus large que les seuls numéro 1. Cette « classe » inclut les membres du conseil d'administration, les membres du comité de direction d'un groupe, mais aussi les administrateurs et dirigeants des filiales. Les chances d'accès à ce groupe sont propres à chaque pays, avec une prépondérance des élèves des grandes écoles les plus prestigieuses en France ; des docteurs en Allemagne ; des MBA aux États-Unis ; des anciens élèves des Public Schools au Royaume-Uni ; des membres de la caste des Samouraï au Japon ou de la caste des Brahmanes en Inde. En Chine, il paraît indispensable de se prétendre fils d'ouvriers (46 % selon une enquête réalisée en 2017), tandis qu'en Égypte, ce sont les fils de hauts fonctionnaires qui auraient les meilleures chances.

Les travaux sur les carrières des dirigeants aboutissent classiquement à une typologie. En 1997, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit étudiaient 200 des principaux dirigeants français³ et distinguaient trois voies d'accès à la direction des grandes entreprises qu'ils avaient élégamment nommées « l'atout État, l'atout famille, et l'atout carrière », cette dernière étant clairement décrite comme moins fréquente en France que dans d'autres pays comme l'Allemagne ou les États-Unis. En 2024, le livre de François-Xavier Dudouet et Antoine Vion propose une typologie plus complexe, où l'on distingue les fondateurs, les héritiers, et les carrières bureaucratiques, devenues prépondérantes, qu'elles soient publiques, privées, inter ou intra-entreprises.

Dans le cas français, ils précisent qu'en 2019, neuf dirigeants d'entreprises du CAC 40 sur dix sont issus d'une carrière bureaucratique, contre 7,5 % d'héritiers et 1,5 % de fondateurs. Ces faibles pourcentages sont évidemment la conséquence d'une définition large de la notion de dirigeant, définition qui minimise systématiquement le primat du numéro 1.

Les auteurs vont audacieusement jusqu'à soutenir que dans les carrières bureaucratiques, les soutiens familiaux comptent peu (p. 51), une affirmation que nous avons prise en défaut à plusieurs reprises en lisant la suite de l'ouvrage (voir *infra*).

Une partie du chapitre 3 est consacrée aux spécificités nationales des carrières de dirigeants et à leurs évolutions récentes. On y rappelle qu'au Japon, les carrières maison partant du bas de la pyramide hiérarchique restent prépondérantes ; qu'en France un diplômé des meilleures écoles peut être parachuté directement à des postes assez élevés ; qu'en Allemagne, en Suisse, et dans les pays scandinaves, il faut faire preuve d'une compétence technique spéciale avant de prétendre aux plus hautes fonctions ; et qu'enfin, le modèle anglo-néerlandais instaure une période probatoire jusqu'à l'âge de 30 ans environ pour ceux qui entreront dans le vivier des hauts potentiels, où ils se trouveront exposés à une compétition féroce après avoir suivi un MBA.

Dans les périodes les plus récentes et quel que soit le pays, les études semblent indiquer une part croissante des carrières interentreprises (par opposition aux carrières maison), et des carrières internationales, souvent liées à des mariages mixtes, au cosmopolitisme des parents et à des réseaux transculturels d'amitié comme l'a bien montré Catherine Wagner⁴ (1998), observations qui devraient inciter, à nouveau, à nuancer l'affirmation d'un rôle négligeable des familles formulée p. 51.

Le chapitre sur l'internationalisation signale que l'impact réel de la mondialisation sur les conseils d'administration et les équipes de direction est resté plus limité qu'attendu jusqu'aux années 2010,

³ Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, (1987), *Les 200, Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil. (Livre absent de la bibliographie).

⁴ Anne Catherine Wagner (1998), *Les Nouvelles Élités de la mondialisation. Une émigration dorée en France*, Paris, PUF.

mais qu'il se confirme dans les années 2020. Une entreprise qui a des filiales stratégiques à l'étranger a tendance à « faire monter » à son comité exécutif l'artisan principal de leur développement.

Certaines recherches soulignent le « double jeu » des dirigeants de grandes entreprises à l'égard des États-nations, et l'ambivalence de leur loyauté lorsqu'ils sont confrontés à des injonctions contradictoires (par exemple entre plusieurs gouvernements nationalistes). On signale aussi une tendance des dirigeants les plus internationaux à abandonner ou à renoncer à certaines valeurs et accointances. Ainsi, les dirigeants issus d'anciens empires à forte domination linguistique comme la France, l'Espagne ou le Portugal peuvent avoir tendance à renoncer à ces langues au profit de l'anglais, ce qui peut être interprété comme une trahison par des élites nationales plus traditionnelles.

Le chapitre consacré au rapport entre les dirigeants d'entreprise et la finance signale que les dirigeants ont de plus en plus à accomplir un travail technique d'organisation et de contrôle de l'architecture financière du groupe qu'ils dirigent. Ce travail exige des compétences de plus en plus pointues pour organiser les *holdings*, optimiser la fiscalité, gérer les relations avec les banques et les fonds d'investissement.

Une élégante formule résume à elle seule les liens compliqués entre institutions financières et dirigeants de grandes entreprises : « La financiarisation comme cage d'acier des dirigeants » (p. 87). Cette formule elliptique renvoie à plusieurs phénomènes : la concentration de l'actionariat dans les mains de quelques grands fonds ; la multiplicité et la complexité des véhicules financiers ; l'influence des politiques économiques des États et des banques centrales ; le poids des contraintes financières dans les choix stratégiques ; et enfin des politiques de cooptation et de rémunération des dirigeants sous forme d'actions qui font d'eux des investisseurs au capital de l'entreprise qu'ils dirigent (un fait qui nuance la portée des thèses avancées dans l'introduction générale sur la séparation entre propriété et direction).

L'avant dernier paragraphe du livre, p. 107 livre le message conclusif que voici :

« Contrairement à ce qu'affirmait Fernand Braudel (1985), notre civilisation matérielle n'est pas la prolongation de celle du Moyen Âge ou de l'époque moderne [...] parce que le régime de propriété des moyens de production a changé et, avec lui, l'ordre social dans sa globalité. »

Je ne suis pas convaincu par cette conclusion qui postule la fin du capitalisme historique. Je ne suis pas convaincu non plus par l'affirmation (p. 7) selon laquelle : « L'élite est une notion mal définie qui sert, avant tout, à désigner un pouvoir devenu anonyme et difficile à circonscrire⁵. » Mon manque de conviction tient aussi au fait que le livre n'établit pas une distinction claire entre le nombre relativement élevé de ceux qui participent à la direction d'une entreprise et le très petit nombre de ceux qui la contrôlent, souvent par des voies diverses et indirectes et sans nécessairement détenir la majorité des actions.

La relation entre administration d'une société anonyme et constitution d'une fortune personnelle prend certes une forme particulière dans les très grandes entreprises contemporaines, mais pour faire fortune, il suffit de détenir un faible pourcentage des actions. Une telle fortune est plus facile à accumuler et à protéger que la propriété d'une petite entreprise dont on est l'actionnaire majoritaire, exposée à plus de risques.

L'invention de la société anonyme par actions reste avant tout un moyen juridique de désolidariser les actionnaires des pertes éventuelles de l'entreprise. Elle n'empêche en rien ceux qui la contrôlent de négocier l'octroi pour eux-mêmes d'une part des bénéfices et parfois même, de s'enrichir alors qu'elle fait des pertes.

L'effort de synthèse de la littérature académique proposée par François-Xavier Dudouet et Antoine Vion mérite d'être lu et médité. Il montre tout à la fois les acquis, les limites et les ambiguïtés des travaux académiques sur les dirigeants de grandes entreprises, sujet central et insuffisamment étudié.

⁵ Pour documenter cette objection, voir par exemple, le livre de G. William Domhoff, *Who rules America, power, politics & social change*, Boston, Mac Graw Hill, Fifth Edition, 2005.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

Back to the future Nostalgia as driver of brand resurrection

Sophie Renault.

Based on the exemplary case study of the resurrection of the chocolate brand Merveilles du Monde, our article highlights the emotions, expectations, and fears generated by the announcement of the return of a “nostalgic brand”. The aim is to answer the following questions: How can the announcement of a brand’s return create the “Proust’s madeleine” effect? What are consumers’ expectations regarding the resurrection of a “nostalgic” brand? What are the fears and potential obstacles related to the purchase of this type of brand?

Understanding the empowerment of the responsible health actor.

An ethnography of alternative medicine consumption

Paul Pasquier, Anthony Galluzzo & Laure Ambroise.

The empowerment of individuals in healthcare is a favored strategy by public health institutions to promote overall improvement in population health. While the effectiveness of health programs is often assessed based on whether a behavior is adopted or abandoned, some unexpected effects of these programs are not sufficiently taken into account. This article presents an ethnographic investigation into the consumption cultures of non-conventional medicines (NCM). It demonstrates that as a result of therapeutic and informational wandering situations, and the integration of a so-called “holistic” approach, consumers of NCM develop health practices that, while falling within the framework of “empowerment”, do not always align with the recommendations of health authorities. Our findings allow us to discuss the results of recent studies on NCM, and to question their understanding within public health policies.

Patrimonial model and organized crime: The case of Corsica

Sébastien Dubois & Jean Pralong.

Despite its socio-economic impact, organized crime has received little attention from management research. Based on the critique of the two dominant models of organized crime (bureaucratic and entrepreneurial) and Weberian sociology, we propose the alternative model of patrimonial organization. Based on the Corsican case, we show how this model sheds light on the way in which criminal organizations resolve the two organizational paradoxes they face: the apparent

contradiction between security and flexibility, and the connection between short and long timeframes. The patrimonial model is based on the personalization of power, contracts, and income, the status of bosses understood as their ability to instill fear, and the (paradoxical) legitimacy enjoyed by criminal organizations strongly anchored in a territory they control. We conclude this article by explaining why Corsican organized crime, as powerful as it is, is not a mafia.

TRIAL BY FACT

Employee time tracking: Control or empowerment tool?

Marc Dumas, Youssef Fahmi & Nikolaz Le Vaillant.

Time, as a measurement of productivity and performance, is an essential factor in the management of organizations, particularly for accountancy firms, where time management is inextricably linked to their activity. There are many justifications for maintaining the use of time tracking tools, even if critics point to their time-consuming nature and the limited reliability of their data. This study focuses on examining the different levels of use of time tracking tools and changes in practices. A mixed research methodology was employed, comprising 21 semi-structured interviews within accounting firms and 95 questionnaires with accounting staff. Among our results, we observe the presence of four shared conceptions that influence the time tracking methods adopted by chartered accountants: a planning rationale, an economic rationale for the exchange relationship, an economic performance rationale, and a rationale for the prevention of psychosocial risks. These results make it possible to classify and characterize several evolutions in practices, from a traditional approach to going beyond time tracking.

MOSAICS

Francis Jutand

“On Christophe Strobel’s *Le soutien public à l’innovation*” (FR: Presses des Mines) 2023.

Xavier Léon

“On Thomas Périlleux’ *Le travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ?*” (FR: érès) 2023.

Michel Villette

“On François-Xavier Dudouet & Antoine Vion’s *Sociologie des dirigeants de grandes entreprises*” (FR: La Découverte) 2024.

Ont contribué à ce numéro



Laure AMBROISE

est professeur des universités à l'IAE de Saint-Étienne. Ses recherches portent sur l'articulation du concept de relation autour de plusieurs objets de recherche (le consommateur / client, la marque et l'organisation), et se concentrent autour de deux axes principaux : les relations consommateurs / marques et leurs implications

D.R.

en termes de gestion de marque, notamment à travers le concept de personnalité des marques ; la gestion des relations au sein des organisations, notamment la gestion de la relation clients au sein des PME et la gestion des relations entre partenaires stratégiques. Laure Ambroise a notamment publié dans *Journal of Business and Industrial Marketing*, *Recherche et Applications en Marketing*, *Journal of Business Research*, *La Revue Française de Gestion* et *Le Journal de Gestion et d'Économie Médicales*.

Sébastien DUBOIS

est professeur à NEOMA Business School. Titulaire d'un DEA en lettres modernes, il est diplômé de l'ESCP et l'IEP Paris ; il a soutenu sa thèse à l'EHESS et son habilitation à diriger des recherches à l'Université de Paris. Il dirige le master « Industries Culturelles et Créatives » à NEOMA. Ses recherches portent sur les champs artistiques, le monde criminel et les carrières académiques. Il a publié de nombreux articles dans des revues comme *Poetics*, *Organization*, *Gérer & Comprendre*, *M@n@gement* ou *La Revue Française de Sociologie*. Il a récemment publié *La vie sociale des poètes* (Presses de Sciences-Po, 2023).



Marc DUMAS

est professeur des universités en sciences de gestion à l'Université Bretagne Sud, et chercheur au Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest (LEGO). Ses travaux portent sur le temps au sein des organisations et les nouvelles formes d'organisation du travail, la qualité de vie au travail, l'implication et le changement organisationnel.

D.R.

Youssef FAHMI

est enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'Université Bretagne Sud, et membre du Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest (LEGO). Ses travaux mobilisent les recherches issues de la théorie de l'architecture organisationnelle, afin de comprendre et d'expliquer les formes organisationnelles.



Anthony GALLUZZO

est maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE de Saint-Étienne. Ses travaux de recherche portent principalement sur les imaginaires marchands et les cultures de consommation. Anthony Galluzzo a notamment publié dans *Journal of Historical Research in Marketing*, *Recherche et Applications en Marketing*, *La*

D.R.

Revue Française de Gestion et *Gérer & Comprendre*. Il est l'auteur de deux ouvrages aux éditions Zones / La Découverte : *La Fabrique du consommateur* (2020) et *Le Mythe de l'entrepreneur* (2023).



Nikolaz LE VAILLANT

est docteur en sciences de gestion à l'Université Bretagne Sud, et chercheur au Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest. Son travail est orienté sur la prévention de la santé au travail, les risques psychosociaux et la transformation numérique au sein des organisations.

D.R.



Paul PASQUIER

est doctorant en sciences de gestion à l'IAE de Saint-Étienne. Ses recherches portent sur les dynamiques des cultures de consommation, sur le comportement du consommateur en santé et sur l'épistémologie constructiviste pour l'étude des cultures des consommateurs. Son travail de thèse est soutenu par un contrat doctoral académique.

D.R.

Jean PRALONG

est professeur de gestion des ressources humaines à l'EM Normandie, où il est titulaire de la chaire Compétences Employabilité et Décision RH. Il est titulaire d'un DEA en psychologie et d'un doctorat en sciences de gestion de l'ESCP Business School. Ses recherches portent sur les carrières et l'employabilité dans des contextes contrastés (cadres, médecins, criminels, artistes).

Sophie RENAULT

est professeure des universités en sciences de gestion à l'IAE d'Orléans. Ses travaux s'inscrivent dans le cadre du laboratoire VALLOREM. Après avoir travaillé une dizaine d'années sur la thématique des parcs industriels fournisseurs dans l'industrie automobile, elle consacre ses recherches depuis 2010 aux modalités d'externalisation vers la foule *via* Internet. Elle étudie ainsi les différentes branches du *crowdsourcing*. Parmi celles-ci, le financement participatif constitue l'un de ses sujets de prédilection. Sophie Renault s'engage depuis 2020 sur un travail de recherche en lien avec le placement produit dans les jeux vidéo.