

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- De l'ingérable au gérable : la gestion d'une maladie animale en Corse
- *Stretch goals*, une dynamique pour le financement participatif
- La lutte contre le blanchiment à l'épreuve de l'inflation normative

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Le marketing en acte des non-spécialistes : le cas des particuliers vendeurs en ligne de produits d'occasion

Par Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

LIRAES, Université de Paris

Aline BOISSINOT

LIRAES, Université de Paris

et Corina PARASCHIV

LIRAES, Université de Paris & Institut Universitaire de France

Cet article présente une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs conduits auprès de vingt utilisateurs du site Internet Leboncoin. Il s'agit d'étudier les stratégies mises en place par ces non-spécialistes lors de la vente en ligne de produits d'occasion. Notre analyse montre que les vendeurs non professionnels ont une logique de ciblage exclusivement géographique, tout en respectant les grandes caractéristiques du positionnement initial du produit. Au cours du processus de vente, ils mettent en place des actions qui peuvent être catégorisées selon les quatre dimensions du *marketing mix* avec des spécificités propres au domaine de la vente en ligne de produits de seconde main.

Chaque jour, de nombreux produits arrivent en « fin de vie » car leurs propriétaires ne souhaitent plus les conserver. Les raisons de se séparer d'un objet sont diverses : le produit n'a plus d'utilité perçue, n'est plus désiré ou, tout simplement, ne fonctionne plus. Un individu qui décide de ne plus garder un produit est confronté à de multiples options : ① le jeter sans le recycler ② le jeter en le triant à des fins de recyclage institutionnel (Elgaaied, 2012) ③ le transformer pour une autre utilisation (pratique de récupération domestique appelée *upcycling* [Cova, Kreziak et Mani, 2012]) ④ le donner à une association ou à une tierce personne (Guillard, Del Bucchia et Delacroix, 2012) ⑤ profiter d'une offre de reprise (Guillard et Johnson, 2015), ou encore, ⑥ le vendre (Roux, 2004 ; Roux et Guiot, 2008). Notre article se focalise sur cette dernière possibilité en analysant tout particulièrement le développement des échanges entre les particuliers dans le cadre de la vente en ligne d'objets d'occasion en *CtoC* (*Consumer to Consumer*).

Dans le contexte actuel où les problématiques environnementales se trouvent davantage au cœur des préoccupations des consommateurs, des pouvoirs publics, des industriels, des distributeurs et de l'ensemble des parties prenantes, on assiste à un développement rapide de modes d'échange alternatifs visant à allonger la durée de vie des produits, tels que les économies circulaires ou collabora-

tives. Face à ces évolutions, la compréhension des stratégies mises en œuvre par les vendeurs non professionnels de produits d'occasion apparaît comme un enjeu important. L'achat d'occasion se définit, dans la littérature, comme « l'acquisition d'objets de seconde main par des modes et lieux d'échange souvent spécifiques » (Roux et Guiot, 2008, p. 66).

Dès 2001, Bauhain-Roux et Guiot ont mis en exergue le développement du marché des produits d'occasion. Les lieux de vente physiques de ces produits sont variés : les brocantes, les dépôts-ventes, les vide-greniers, les boutiques de charité comme Emmaüs, les boutiques spécialisées telles que Cash Converters ou Easy Cash, les braderies organisées dans les garages de particuliers (notamment aux États-Unis, appelées *garage sales*)... (Roux et Guiot, 2008). Au cours de ces dernières années, les possibilités de diffusion géographique des produits ont été grandement modifiées par la croissance de ce type de vente sur Internet. Cet élargissement des canaux de diffusion s'accompagne d'une démocratisation de la pratique de vente et d'achat d'objets d'occasion, telle que l'on peut même les offrir en cadeaux (Guiot et Roux, 2012). Selon Prieto et Dutertre (2014, p. 106), « l'émergence des NTIC a [...] renforcé et renouvelé les pratiques d'échange de biens d'occasion, notamment à travers les sites d'enchères et d'annonce en ligne. » D'ailleurs, selon

une étude Médiamétrie/NetRatings (2018), Leboncoin, site leader de la vente en ligne en France, est le cinquième site français en termes de trafic avec 28 millions de visiteurs uniques, soit plus d'un internaute sur deux qui se connecte chaque mois. Par rapport aux circuits traditionnels, la vente en ligne de produits d'occasion offre l'avantage d'être facile, rapide et économique (Lemaitre et De Barnier, 2015), amenant ainsi de nouvelles pratiques par les consommateurs.

Les travaux de recherche sur le marché d'occasion sont relativement récents et se concentrent essentiellement sur les motivations des acheteurs, en lien avec des antécédents ou des conséquences comportementales (Lemaitre et De Barnier, 2015). Afin d'accroître la compréhension des pratiques et des usages dans ce domaine, il paraît intéressant d'approfondir l'analyse, en se focalisant sur les comportements des vendeurs non professionnels qui œuvrent sur ce marché. A cet égard, les travaux de Lemaitre et De Barnier (2015) permettent un premier éclairage qui porte essentiellement sur les motivations des vendeurs non professionnels de biens d'occasion.

Notre article vise à compléter ces travaux, en s'interrogeant de manière plus globale sur les stratégies adoptées par les consommateurs-vendeurs au cours du processus de vente d'un produit de seconde main, en analysant toutes les étapes, de la décision de vendre à la conclusion de la vente. Les recherches préexistantes concernant le CtoC ne donnent, en effet, que peu d'éclairages à ce sujet.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous présentons tout d'abord une courte revue de littérature sur les motivations et les caractéristiques des vendeurs non professionnels du marché de l'occasion. Nous expliquons ensuite notre méthodologie de collecte de données basée sur une étude qualitative menée auprès de vingt consommateurs. Puis, les principaux résultats sont étayés, mettant au jour les actions mises en place par les vendeurs non spécialistes. La dernière section se concentre sur les apports, les limites et les voies futures de la recherche.

Revue de littérature

Les motivations des vendeurs de produits d'occasion

Les travaux de recherche portant sur le marché de produits de seconde main sont souvent axés sur le comportement des consommateurs acheteurs (Roux, 2004 ; Roux et Guiot, 2008 ; Bezançon, Guiot et Le Nagard, 2018). La recherche de Lemaitre et De Barnier (2015) révèle que les motivations des vendeurs ne sont pas uniquement économiques, même si la dimension « financière » reste importante. Ces chercheurs mettent en évidence trois autres motivations, à savoir la volonté de s'opposer à la société de consommation (dimension protestataire), celle de retrouver le plaisir de l'échange (dimension

récréationnelle) et celle de prolonger la vie des objets (dimension générative).

La vente de produits d'occasion peut se faire à travers deux voies principales : la vente physique (petites annonces, vide-greniers...) et la vente virtuelle, *via* différents canaux en ligne, parmi lesquels les sites dédiés à la vente de produits d'occasion. Notre étude se focalisera uniquement sur la seconde voie, qui connaît un fort développement au cours de ces dernières années. Internet offre, pour la vente de produits d'occasion, plusieurs avantages au regard des canaux traditionnels, liés à des aspects pratiques et économiques : rapidité de réalisation et de diffusion de l'offre, qualité de présentation de l'annonce, étendue de la diffusion en nombre de prospects, comparaison aisée à des produits similaires, possibilité de poster une offre gratuitement, etc.

Afin d'atteindre ses objectifs de vente sur un site de produits d'occasion, un vendeur doit mettre en œuvre différentes actions pour réussir à promouvoir son produit et finaliser sa vente. Il est amené à avoir une réflexion sur différentes facettes selon les étapes de son processus de vente : choix de la plateforme, rédaction d'un texte valorisant le produit, réalisation de photographies, fixation du prix, interactions avec les acheteurs potentiels... Il est à noter que les plateformes d'intermédiation peuvent soit jouer un rôle actif dans l'échange entre individus (comme, par exemple, la plateforme Vestiaire Collective qui accompagne les internautes en vérifiant l'authenticité des produits et assure l'acheminement de ces derniers), soit se limiter à un rôle de mise en contact (comme, par exemple, la plateforme Leboncoin). La palette d'actions réalisées par le vendeur non professionnel sur le site est plus importante pour cette dernière catégorie de plateformes dont le rôle est essentiellement de faciliter la rencontre de l'offre et de la demande.

Un consommateur plus alerte à l'ère du digital

Ces dernières années, avec l'avènement du digital, les comportements des consommateurs ont considérablement évolué. Ils sont plus alertes : plus connectés, informés, connaisseurs, critiques, disposant d'un plus vaste choix de produits et de vendeurs (avec une concurrence à un clic, un accès facilité à des marchands à l'étranger...). De plus, les consommateurs sont davantage impliqués dans les processus décisionnels des entreprises (Rouquet, Reniou et Goudarzy, 2013) en devenant des « protagoniste[s] de la constitution de l'offre et du mix de l'entreprise » (Cova, 2008, p. 26). Les recherches s'appuyant sur le concept de coopération du consommateur avec les entreprises soulignent ainsi l'essor du marketing collaboratif (Cova et Cova, 2009) ou du marketing participatif (Bonnemaizon *et al.*, 2012). Dans ce contexte, Bonnemaizon *et al.* (2012) identifient quatre types de participation du « consom'acteur » : auxiliaire (client relais ou sous-traitant qui peut effectuer des actions de parrainage, d'affiliation ou d'assemblage complexe des produits), experte (client pourvoyeur de solutions pouvant participer à de la co-innovation, de la co-promotion ou un forum d'entraide), auto-dirigé

logistique (client-exécutant qui réalise un assemblage simple, du *self-scanning*, ou qui effectue des achats sur des bornes, par exemple) et auto-dirigé marketing (client assistant marketing opérationnel pouvant réaliser des tests produits, des relevés de prix, de la personnalisation ou participer à des actions de RSE). Toutefois, ces travaux portant sur la création d'une relation spécifique entre les entreprises et les consommateurs ne correspondent pas aux échanges en *CtoC*, notamment lorsque la plateforme d'intermédiation n'intervient pas au-delà de la mise en contact des parties prenantes (par exemple, Leboncoin ou Airbnb). Il existe donc un besoin clair de mieux comprendre les actions que les vendeurs déploient dans ce contexte.

Dans le cas de la vente entre particuliers, sans intervention active de la plateforme, le vendeur doit assurer différents rôles : assemblage ou désassemblage du produit à vendre, promotion du produit, négociation du prix, organisation logistique, tests du produit, etc. Dans ce contexte, Lemaitre et De Barnier (2015) qualifient le vendeur non professionnel de « consomméchant » (contraction des termes « consommateur » et « commerçant »). En outre, la répétition des transactions effectuées par un vendeur non spécialiste va lui permettre de développer une expertise croissante (Prieto et Dutertre, 2014), s'approchant de la démarche du vendeur professionnel (Bauhain-Roux et Guiot, 2001). Dans cette perspective, nous souhaitons étudier les stratégies des vendeurs non spécialistes en nous intéressant à la palette d'actions qu'ils mettent en place sur un site de vente de produits d'occasion entre particuliers.

La méthodologie de la recherche

Notre démarche méthodologique est basée sur une étude qualitative menée auprès d'utilisateurs du site Leboncoin. L'approche qualitative a été privilégiée car elle permet une analyse en profondeur des expériences des répondants dans les transactions en *CtoC* qu'ils ont pu réaliser. Le premier critère de sélection des répondants est l'existence préalable d'au moins une première expérience en tant qu'acheteur et/ou vendeur par le biais du site Leboncoin. Ce dernier est choisi comme terrain d'application dans la mesure où ce site est un des leaders du *CtoC* en France. Créé en 2006 en se reposant sur le modèle suédois Blocket.se, leboncoin.fr est depuis 2012 un des sites préférés des français selon le classement Médiamétrie. Les biens vendus sont majoritairement des produits d'occasion qui sont des « objets banals et usagés » et non des « objets précieux et de collection » (Roux, 2004, p. 9). Les produits vendus sur ce site subissent généralement une décote importante. Ce site joue le rôle de plateforme d'intermédiation en diffusant directement les offres sans superviser le déroulement des transactions (Roux, 2004). Les petites annonces sont gratuites avec des options payantes (par exemple, pour ajouter de photographies supplémentaires, remonter l'annonce en tête de liste pendant une période donnée, mettre l'annonce « à la une » et

optimiser la visibilité, etc.) ; le modèle de rémunération est donc basé sur une logique de prix *freemium*⁽¹⁾. Une fois une annonce passée et validée par un service de sécurité interne au site Leboncoin, le vendeur est contacté par les prospects par email, par téléphone ou sur la messagerie interne accessible depuis le site ou l'application. Ce système a valorisé la vente et l'achat de proximité entre les consommateurs. Leboncoin a un chiffre d'affaires 2017 en forte croissance qui s'élève à 257,4 millions d'euros. Il est aujourd'hui le cinquième site en temps passé en France – environ 21 minutes par visite (Médiamétrie, 2018), avec 7 milliards de pages vues par mois (XiTi, 2018) et 800 000 annonces déposées en moyenne chaque jour.

Le recrutement des répondants a été réalisé *via* Facebook. Ce mode de recrutement a été privilégié car il permet de s'assurer en amont de l'affinité des participants avec l'usage d'Internet. Nous avons diffusé notre proposition de participation sur des groupes Facebook qui traitent de sujets divers et présentent un nombre élevé de membres avec des profils variés. Notre post de départ indiquait notre objectif de recrutement pour une étude académique de personnes ayant déjà une expérience sur Leboncoin en tant que vendeurs. Afin de conserver la motivation première des personnes disposées à participer à notre collecte de données et pour lever les contraintes géographiques et organisationnelles des études en face à face, les entretiens ont été réalisés en utilisant un logiciel d'appels téléphoniques avec vidéo *via* Internet. Ils ont duré entre 30 minutes et une heure. Cette méthode a contribué fortement à préserver les atouts d'un échange en face à face dans la mesure où le répondant et l'enquêteur pouvaient se voir. Le recrutement *via* des groupes Facebook nous a permis de faire varier les critères d'âge, de sexe et de profession des participants, afin d'obtenir une vision élargie du sujet étudié. Un guide d'entretien semi-directif a été réalisé au préalable, les trois grands thèmes abordés étant : ① le recours à la vente entre particuliers, ② les motivations à utiliser Leboncoin et ③ les expériences en tant que vendeur (de la prise de décision à la conclusion de la vente).

Afin de déterminer le nombre de personnes à interroger, nous avons retenu le critère de saturation théorique, c'est-à-dire que la collecte de données s'arrête lorsque les informations convergent et n'apportent plus d'éléments supplémentaires. Le profil des vingt répondants ayant participé à l'étude est présenté dans le tableau 1 de la page suivante. Soulignons que, même si trois répondants n'ont pas eu d'expérience de vente effective sur le site, nous avons souhaité les interroger et conserver leur entretien dans l'analyse, dans la mesure où ces personnes ont envisagé de vendre sur le site, sans toutefois concrétiser leur démarche par un passage à l'acte. Leurs propos

⁽¹⁾ Le terme *freemium* vient de l'association des mots *free* et *premium*. Il s'agit de mettre à disposition des internautes une offre gratuite, tout en proposant des options et outils complémentaires payants.

Tableau 1 : Profil des répondants

	Sexe	Age	Situation familiale	Expériences sur Leboncoin
Répondant 1	Féminin	35	Mariée avec enfants	Vendeur & Acheteur
Répondant 2	Féminin	34	Mariée avec enfants	Vendeur
Répondant 3	Féminin	35	Mariée avec enfants	Vendeur & Acheteur
Répondant 4	Masculin	33	Marié avec enfants	Vendeur
Répondant 5	Féminin	33	Mariée avec enfants	Vendeur
Répondant 6	Masculin	25	Marié sans enfant	Vendeur
Répondant 7	Féminin	62	Divorcée avec enfants	Vendeur
Répondant 8	Féminin	19	Célibataire sans enfant	Vendeur & Acheteur
Répondant 9	Féminin	20	Célibataire sans enfant	Acheteur
Répondant 10	Féminin	19	Célibataire sans enfant	Acheteur
Répondant 11	Féminin	32	Célibataire sans enfant	Vendeur & Acheteur
Répondant 12	Féminin	30	En couple avec enfants	Vendeur
Répondant 13	Féminin	31	Pacsée avec enfants	Acheteur
Répondant 14	Masculin	33	En couple sans enfant	Vendeur
Répondant 15	Féminin	32	En couple sans enfant	Vendeur
Répondant 16	Féminin	57	Mariée avec enfants	Vendeur
Répondant 17	Féminin	55	Mariée avec enfants	Vendeur
Répondant 18	Féminin	33	Célibataire sans enfant	Vendeur
Répondant 19	Masculin	19	Célibataire sans enfant	Vendeur & Acheteur
Répondant 20	Féminin	20	Célibataire sans enfant	Vendeur

nous ont semblé enrichissants pour notre étude car ils montrent leurs projections en tant que vendeurs, tout en pointant les démarches mises en place par les vendeurs avec lesquels ils ont été en contact sur le site lorsqu'ils étaient acheteurs. Les entretiens ont été retranscrits et soumis à une analyse de contenu thématique, dont les principaux résultats sont présentés dans la partie suivante.

Résultats

Notre étude permet une analyse approfondie du comportement des vendeurs de produits d'occasion en CtoC. Nous abordons ci-dessous cinq aspects qui ont émergé des entretiens : ① les raisons du choix du site Leboncoin par le vendeur ② le choix des produits à vendre ③ la fixation du prix ④ la construction de l'annonce ⑤ les interactions avec les acheteurs. Ce développement se conclut sur une synthèse des actions mises en place par les vendeurs, qui peuvent être classifiées selon les quatre dimensions du *marketing mix*.

Facteurs favorisant le choix du site Leboncoin par les vendeurs

Notre analyse met en évidence la diversité des raisons qui poussent les vendeurs de produits de seconde main à utiliser le site Leboncoin. La quasi-majorité des répondants évoquent la facilité d'utilisation et l'efficacité du site comme facteurs déterminants de leur choix : « *Leboncoin est facile à utiliser, intuitif, interactif et réactif* » (Répondant 16, Femme, 57 ans), « *Je n'utilise pas d'autres moyens, c'est très simple et rapide quand on veut se débarrasser de choses* » (Répondant 3, Femme, 35 ans). La simplicité et la facilité apparaissent comme des atouts importants, justifiant une préférence pour Leboncoin par rapport à Ebay, par exemple. Ainsi, les répondants expliquent : « *Leboncoin est plus simple d'utilisation qu'Ebay [...] c'est facile de déposer une annonce* » (Répondant 17, Femme, 55 ans), « *Je n'ai jamais utilisé E-bay, le principe d'enchère me semble plus contraignant que pratique. Le principe du Boncoin est plus simple* » (Répondant 11, Femme, 32 ans). Le Répondant 9 (Femme, 20 ans) aborde égale-

ment ce sujet, en mettant l'accent sur la « proximité relationnelle » : « *Leboncoin semble plus proche des acheteurs. Ebay fait plus grosse industrie alors qu'avec Leboncoin on a beaucoup plus l'impression d'acheter à des particuliers : je trouve qu'il y a plus de proximité* ». Des comparaisons avec la presse et l'affichage apparaissent également, bien que dans une moindre mesure : « *Le fait que ça passe par le Net est plus facile d'utilisation que la presse ou l'affichage dans le commerce physique* » (Répondant 18, Femme, 33 ans).

La « gratuité » du service proposé par le site apparaît également comme un facteur déterminant de son choix par les vendeurs. Ainsi, le Répondant 4 (Homme, 33 ans) explique : « *J'ai choisi Leboncoin en comparaison d'autres sites de vente en ligne pour sa simplicité et la rapidité de validation des annonces, soyons francs le dépôt des annonces est aussi gratuit* ». Le Répondant 14 (Homme, 33 ans) développe une réflexion plus approfondie sur la sélection du site par rapport à des aspects financiers, en expliquant sa réticence à souscrire à des options payantes et sa stratégie qui consiste à supprimer l'annonce et à la recréer afin d'éviter des frais sur le site : « *Contrairement à certaines petites annonces dans la presse, Leboncoin est gratuit. Sauf pour certains professionnels ou si le vendeur souhaite que son annonce soit affichée en haut et sur le côté de manière permanente... Je ne souscris pas aux options payantes sur Leboncoin. Par exemple, pour modifier une annonce déjà en ligne, le service est payant. Pour ma part, je n'hésite pas à supprimer complètement l'annonce et à la remettre gratuitement en ligne avec les modifications apportées* ».

Les répondants évoquent également d'autres aspects qui motivent leur choix du site, comme la possibilité de rester anonyme, ou la possibilité d'un paiement en face à face qui est sécurisant car il ne nécessite pas de fournir des coordonnées bancaires en ligne. Ces aspects sont à mettre en lien avec un autre point essentiel souligné par les répondants, à savoir celui de la « proximité géographique » qui offre par la suite la possibilité de remise en mains propres du produit. Le Répondant 19 (Homme, 19 ans) évoque cette idée dans ses propos : « *Il y a une réelle idée de proximité dès que l'on arrive sur la page d'accueil où l'on doit sélectionner sa région. [...] La possibilité de rencontrer la personne est vraiment un point fort* ».

La sélection des articles à vendre

Les raisons de la mise en vente des produits sur le site Leboncoin par les vendeurs sont multiples, sans être exclusives. On peut ainsi noter le désir de donner une seconde vie aux objets, de s'en débarrasser et/ou de gagner une somme d'argent. Ainsi, le Répondant 3 (Femme, 35 ans) explique : « *Je voulais m'en débarrasser, soit parce que je me n'en sers plus, ou parce que je dois les remplacer rapidement* ». Le Répondant 5 (Femme, 33 ans) évoque l'utilisation du site Leboncoin comme une alternative au fait de jeter le produit : « *[Je] récupère de l'argent pour un objet que j'aurais sans doute jeté* ». On retrouve ici principalement deux des motivations des vendeurs

de produits d'occasion mises en évidence par Lemaitre et De Barnier (2015), à savoir les dimensions financière et générative. Les dimensions protestataire et récréationnelle émergent moins au cours des entretiens. Aussi, il semble que l'aspect économique et le désir de permettre la réutilisation d'un produit par un tiers après son propre usage sont au cœur des raisons qui guident le choix des produits à vendre. En outre, les verbatims mettent en avant une idée forte de désencombrement qui renforce l'aspect génératif à l'instar du Répondant 7 (Femme, 62 ans), qui déclare « *J'étais contente de vendre, de ramasser un peu d'argent et surtout de faire le vide* », tandis que le Répondant 10 (Femme, 19 ans) souligne « *La satisfaction de m'être débarrassée d'un objet qui m'encombrait depuis longtemps et en me faisant un peu d'argent* ». Les catégories de produits vendus par les répondants sont variées et permettent de couvrir un spectre large reflétant les articles mis en vente sur le site Leboncoin : loisirs (e.g. billet d'entrée au parc d'attraction Disneyland), produits technologiques (e.g. appareil photo, smartphone), automobile, articles de puériculture, consoles de jeux, vêtements, articles divers (e.g. radio réveil), de sport (e.g. haltères), petits électroménagers (e.g. fer à repasser), immobilier... Par ailleurs, deux profils de vendeurs non-professionnels émergent : ① Les vendeurs spécialisés dans certaines catégories de produits, à l'instar du Répondant 8 (Femme, 19 ans) qui se concentre sur la vente de ses supports mobiles smartphones et tablettes, et du Répondant 19 (Homme, 19 ans) qui ne vend que des produits automobiles, voitures et pièces détachées notamment ; ② Les vendeurs généralistes qui mettent à disposition des acheteurs une palette diversifiée de produits, comme le Répondant 6 (Homme, 25 ans) avec la vente d'une moto, d'un GPS, d'un jeu vidéo et d'outils de bricolage.

La fixation du prix de vente

Concernant la fixation du prix, notre étude révèle que plusieurs aspects sont pris en compte de manière complémentaire par les vendeurs. Tout d'abord, notre analyse met en évidence des réflexions intuitives relatives à ce qu'on souhaite retirer comme contrepartie financière pour le produit. Ainsi, pour le Répondant 16 (Femme, 57 ans) « *Le prix de vente est déterminé par le feeling* ». Le consommateur-vendeur peut aussi avoir une réflexion en termes de décote par rapport au prix initial de l'objet, en fonction de son état et de son ancienneté. Le Répondant 14 (Homme, 33 ans) présente sa démarche de la manière suivante : « *J'essaie de l'estimer en tenant compte du prix d'achat, de la durée d'utilisation et de l'état du produit au moment de la revente* ». Un autre aspect qui peut être pris en compte dans l'étape de fixation du prix de vente est le prix observé pour des produits similaires. Le Répondant 11 (Femme, 32 ans) indique : « *Je fais une estimation, ce que j'ai envie d'en tirer puis je regarde les prix des produits équivalents* ». Cette étape peut prendre la forme d'un benchmark des produits concurrents vendus sur le site, comme souligné par le Répondant 4 (Homme, 33 ans) : « *J'ai fixé mes prix en fonction des prix fixés*

par les autres internautes, afin d'être compétitif et cohérent ». Cette notion de compétitivité mise en avant dans ce dernier verbatim amène le vendeur à choisir un prix sensiblement en dessous de la concurrence ou à aligner son prix sur cette dernière, une démarche en accord avec l'existence de prix de référence pour les acheteurs (L'Haridon et Paraschiv, 2009 ; Paraschiv et Chenavaz, 2009). Par exemple, le Répondant 6 (Homme, 25 ans) explique : « J'essaye d'adapter mon prix en fonction des autres vendeurs. Je le mets un peu moins cher ou au même prix pour être sûr d'attirer un maximum d'acheteurs ». La comparaison avec des produits vendus se fait essentiellement sur le site où l'objet d'occasion est destiné à être mis en vente. Néanmoins, certains consommateurs vont aussi visiter d'autres sites marchands qui vendent le produit neuf ou d'occasion pour affiner le prix, comme expliqué par le Répondant 19 (Homme, 19 ans) : « Cependant, je ne me base pas que sur les prix proposés par les autres vendeurs. Je consulte le prix neuf et les prix sur d'autres sites Internet ». Le prix pourra faire l'objet d'une négociation dont l'acheteur sera généralement à l'origine, ce qui a d'ailleurs lieu assez fréquemment : « Dans 99 % des cas, les gens discutent le prix » (Répondant 6, Homme, 19 ans), à l'exception des produits dont le prix de départ est estimé comme très faible : « Je ne négocie pas le prix puisque je fixe un prix très bas dès le départ » (Répondant 3, Femme, 35 ans).

La construction de l'annonce : l'importance des images et du choix des mots

L'analyse du discours des entretiens montre une vraie réflexion des répondants autour de la construction de leur annonce, en particulier sur les photographies, la rédaction du texte et du titre de l'annonce.

Le consommateur vendeur va prendre des photographies visant à valoriser le produit. Les personnes interrogées expliquent à ce sujet que les « photos [doivent être] claires et avantageuses » (Répondant 4, Homme, 33 ans), « jolies » (Répondant 2, Femme, 34 ans) et « simples aussi mais sur lesquelles on voit bien le produit sous différents angles » (Répondant 11, Femme, 32 ans). La photographie doit avoir un aspect épuré permettant une mise en valeur du produit : « sans surcharger la photo d'accessoires inutiles » (Répondant 12, Femme, 30 ans). Une réflexion sur la luminosité est également fréquemment présente : « Nous avons essayé de prendre des photos pour attirer l'œil, au printemps par une journée ensoleillée » (Répondant 17, Femme, 55 ans). Le vendeur a bien conscience du poids de l'image sur ses clients potentiels : « Je rajoute la plupart du temps une image car cela fait plus réaliste et le prospect clique plus souvent sur une annonce où on voit le produit » (Répondant 8, Femme, 19 ans). D'ailleurs, cela va aussi rassurer le prospect sur l'authenticité de l'annonce : « Afin d'augmenter les visites sur mon offre, j'essaye de mettre un maximum de photos, afin de rassurer l'acheteur » (Répondant 19, Homme, 19 ans).

Le texte d'accompagnement joue également un rôle non négligeable et les vendeurs estiment qu'il doit présenter des caractéristiques objectives du produit, être le plus clair possible et ne pas être trop long : « Quand je rédige une annonce, je précise toujours si je possède les accessoires, la qualité de mes objets, le nombre d'années d'utilisation. Je fais des phrases courtes afin que le prospect n'ait pas à lire trop longtemps l'annonce car je pense que ça le lasserait » (Répondant 8, Femme, 19 ans). Le Répondant 11 (Femme, 32 ans) indique à ce sujet : « Pour rédiger les annonces, j'essaie de faire simple et court, avec des mots très clairs, pas de fioritures. Et puis j'essaie de penser à toutes les infos importantes sur le produit que je vends (taille, références...) ». Le consommateur vendeur porte aussi une réflexion stratégique sur les mots-clés, dans une logique de référencement naturel : « Pour rédiger une annonce, je réfléchis aux mots que l'acheteur potentiel tapera dans la barre de recherche. Je mets les mots les plus importants, tels que la marque, le modèle et son état » (Répondant 19, Homme, 19 ans). En effet, le vendeur a finalement des préoccupations quasi-entrepreneuriales en matière de marketing digital : « Une des difficultés que je rencontre quand j'utilise Leboncoin, c'est d'arriver à figurer parmi les premières pages de résultats pour le produit que je vends. Le site est souvent débordé d'annonces, la concurrence est de plus en plus forte » (Répondant 19, Homme, 19 ans). En poursuivant cette même démarche, le vendeur peut mettre aussi à jour son annonce afin de rester en bonne position dans la rubrique concernée : « Afin d'augmenter mes chances de vente, j'efface mon annonce quand elle trop ancienne et je la rediffuse dans la foulée ; ce qui permet qu'elle soit remontée en tête de consultation » (Répondant 4, Homme, 33 ans). Le contenu peut même être ajusté afin d'accroître ses chances de vente : « Pour mettre la demande à jour, j'annule et préfère la recréer avec quelques modifications dans le texte » (Répondant 16, Femme, 57 ans).

La description de l'objet d'occasion est cohérente avec les caractéristiques du produit acheté à l'état neuf. Les vendeurs ne cherchent donc pas à réinventer le produit d'occasion, mais préfèrent respecter le positionnement défini initialement par la marque. Les propos du Répondant 6 (Homme, 25 ans) illustrent cet aspect : « Je prends l'objet tel qu'il est. C'est-à-dire que pour moi, c'est quelque chose de déjà utilisé mais je vais prendre en compte ce qu'un acheteur potentiel peut déjà savoir sur le produit. Je ne peux pas lui vendre un produit simple pour un objet hyper cher ou lui dire que c'est une marque incroyable alors que ça ne l'est pas. Ce n'est pas possible. En plus, on sait tout à la base, maintenant, avec Internet ».

Les interactions entre le vendeur et les acheteurs potentiels

L'analyse des discours des répondants met en évidence que, lorsqu'il choisit de déposer des articles en vente sur Leboncoin, le vendeur ne définit pas a priori de critères de sélection et cherche à toucher le plus grand nombre possible d'acheteurs potentiels, comme l'indiquent le Répondant 18 (Femme, 33 ans) :

« en mettant en vente sur Leboncoin, je vise vraiment large », ainsi que le Répondant 1 (Femme, 35 ans) : « Lorsque je mets un objet en vente sur ce site, je ne cherche pas à savoir quel type de personne pourra l'acheter. Jeune, retraité ou autre, l'essentiel, c'est que je le vende ».

Le vendeur définit généralement un cadre préétabli et clair dans lequel auront lieu les échanges (informatiionnels et physiques) avec les acheteurs potentiels : « Afin de me contacter, je propose aux acheteurs intéressés de me joindre sur mon téléphone portable, en précisant des créneaux de préférence (en semaine après 18h, et en weekend toute la journée) » (Répondant 14, homme, 33 ans). Les acheteurs qui diffusent directement leur numéro de téléphone dans l'annonce y voient un moyen d'accélérer le processus de vente : « Il m'arrive parfois de mettre mon numéro de téléphone si je souhaite vendre rapidement » (Répondant 19, Homme, 19 ans). Toutefois, la communication privilégiée est celle par email car elle facilite la sélection des acheteurs potentiels.

Le vendeur trie généralement les personnes qui lui répondent en essayant de distinguer les personnes sérieuses de celles qui ne le sont pas. Le Répondant 4 (Homme, 33 ans) indique la possibilité d'obtenir des réponses multiples « assez rapidement » et de choisir lui-même ses « propres critères » de sélection. Tout d'abord, le vendeur cherche à déceler si chaque acheteur est fiable ou s'il s'agit d'une démarche qui s'apparente à une arnaque : « Souvent quand je veux vendre un produit, je reçois des mails ou des textos de personnes soi-disant intéressées mais ce sont des mails d'arnaques. Par exemple : "Bonjour, étant en déplacement, pouvez-vous m'envoyer le produit par un transporteur ?" » (Répondant 8, Femme, 19 ans). « L'une des principales difficultés sur Leboncoin est de pouvoir distinguer les bons acheteurs des mal intentionnés. Certains "acheteurs" n'hésitent pas à proposer de leur envoyer le produit sans le voir contre un paiement "paypal". [...] Toutefois, et à force d'utiliser le site, on arrive facilement à déceler ce type d'acheteur, car on se rend compte qu'ils ont les mêmes techniques de contact et de négociation » (Répondant 14, Homme, 33 ans). Ce dernier verbatim met d'ailleurs en évidence un effet d'expérience dans le tri des contacts. La fiabilité de l'acheteur apparaît comme un critère très important pour le vendeur : « J'ai eu l'occasion [...] d'attendre quelqu'un désespérément un après-midi et voulant le contacter, je tombais toujours sur son répondeur. Quand 2 ou 3 jours plus tard, il m'a rappelée, feignant une méprise sur l'heure et le jour du rendez-vous, je lui ai dit que c'était vendu » (Répondant 7, Femme, 62 ans). Le moindre élément peut constituer un facteur de détection du sérieux de chaque prospect comme « les fautes d'orthographe dans les messages échangés » (Répondant 15, Femme, 32 ans). D'ailleurs, les vendeurs ont bien conscience du risque de fiabilité dû au mode de fonctionnement inhérent au site Leboncoin. Par exemple, au sujet de la vente de produits immobiliers, la Répondante 10 (Femme, 19 ans) explique qu'« il existe beaucoup de sites de

mise en relation fiables comme PAP. Cependant, Leboncoin, étant trop fréquenté et ayant très peu de régulation, comporte des risques beaucoup plus élevés ».

Quant à l'aspect de communication interpersonnelle qui touche dans ce cas la partie négociation, elle apparaît comme un nouveau rôle à endosser pour les vendeurs lors des échanges : « La difficulté que j'ai pu rencontrer est la négociation du prix entre l'acheteur et le vendeur » (Répondant 5, Femme, 33 ans). Le vendeur va devoir faire preuve d'une certaine assurance dans le déroulement des échanges avec les clients : « Je procède à un entretien détaillé accompagné d'une découverte de l'acheteur en mettant d'entrée mes conditions » (Répondant 4, Homme, 33 ans). Afin de conclure sa vente, le produit doit pouvoir être testé par l'acheteur lors de leur rencontre : « Je fais attention à ce que je vends puisse être vérifié ou essayé par l'acheteur » (Répondant 7, Femme, 62 ans).

Le choix du lieu de rencontre entre acheteur et vendeur est souvent réalisé, quand cela est possible, dans un lieu public ou à proximité de son domicile, pour éviter les dangers d'une mauvaise rencontre : « La prise de contact s'est faite très facilement et nous avons fixé un point de rendez-vous à la station de métro République » (Répondant 9, Femme, 20 ans), « La personne a sonné chez moi, je suis descendue avec la valise et en 5 minutes c'était réglé » (Répondant 11, Femme, 32 ans). Mais parfois, le choix de la rencontre au domicile du vendeur peut être lié à la taille encombrante du produit ou à des motifs stratégiques : « Concernant les échanges avec les acheteurs, le rendez-vous est toujours fixé à mon domicile pour voir le ou les produits en question. [...] Il arrive qu'un acheteur vienne pour un produit et reparte avec deux ou trois produits. Par exemple, un acheteur était venu pour un canapé, en arrivant chez moi, il était tenté par la table basse et le tapis. Il a donc embarqué les trois produits » (Répondant 14, Homme, 32 ans).

Le marketing en acte

Notre étude a permis de mettre en évidence les principales raisons du choix du site Leboncoin ainsi que les actions réalisées par les vendeurs de produits d'occasion. Les éléments qui ont émané de l'analyse du discours des répondants peuvent être regroupés en cinq axes qui rejoignent les pratiques marketing des entreprises. Le premier concerne les démarches de segmentation, ciblage et positionnement. Selon les répondants, la méthode de ciblage est basée essentiellement sur un critère de segmentation géographique, en accord avec la logique de « proximité » mise en évidence par les répondants. On peut noter à cet égard que si un produit ne se vend pas, certains vendeurs envisagent comme cause un défaut de ciblage. Cependant, les vendeurs n'essaient pas pour autant d'y remédier : « Il y a un côté jeu là-dedans : je joue et je gagne facilement... Sauf que pour les rollers, j'ai perdu la dernière fois ! Avec du recul, peut-être que les gens qui cherchent des rollers

ne vont pas sur Leboncoin. Alors que moi, j'étais sûre qu'il y aurait toujours au moins une personne intéressée pour chaque objet que je mets en vente. Je vais réessayer cet été, peut-être que les gens chercheront plus à acheter des rollers à cette période-là » (Répondant 11, Femme, 32 ans). Soulignons qu'aucune autre variable sociodémographique (e.g. âge, sexe), socioéconomique (e.g. PCS, revenu), psychographique (e.g. style de vie, valeur) ou comportementale (e.g. fidélité à une marque, bénéficiaire recherché) n'est apparue dans les discours des personnes interrogées.

Les quatre autres axes font référence aux quatre dimensions du *marketing mix* : la sélection des produits à vendre, le choix de la tarification, la mise en place d'une stratégie de communication et la distribution du produit lors de l'échange avec l'acheteur. Le tableau 2 ci-dessous présente ces cinq leviers d'actions et les principaux aspects des résultats qui s'y rapportent.

Discussion et conclusion

Contributions théoriques

Cette recherche avait pour ambition de mieux comprendre les stratégies mises en place par les vendeurs non professionnels sur le marché de l'occasion. Les résultats de l'étude qualitative révèlent une logique géographique pour la segmentation et le ciblage. Cela s'explique probablement en partie par le fait que la page d'accueil du site Leboncoin permet au consommateur d'effectuer par défaut une sélection sur des zones géographiques étendues à partir de la carte de la France. La stratégie de positionnement qui émerge de notre étude correspond à un positionnement du produit en tant qu'article de seconde main, se basant sur les caractéristiques initiales du produit vendu à l'état neuf. Les vendeurs ne cherchent donc pas à réinventer le concept-produit.

Tableau 2 : Actions mises en place par les vendeurs de produits d'occasion sur un site dédié

Leviers	Actions mises en place par le vendeur en CtoC en ligne
Segmentation, ciblage et positionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Ciblage large, principalement axé sur une segmentation géographique privilégiant la « proximité » • Positionnement « produit d'occasion » prenant en compte les caractéristiques du produit acheté à l'état neuf
Stratégie produit : valorisation de l'article à vendre	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des produits à vendre pour différents motifs non exclusifs (donner une seconde vie aux objets, gagner une somme d'argent, se débarrasser et faire le vide avec une idée forte de désencombrement) • Vente limitée à certaines catégories de produits (vendeur spécialisé) vs. Vente de catégories de produits variées (vendeur généraliste)
Stratégie prix : prise en compte de différents facteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Estimation intuitive du gain souhaité • Prise en compte de l'état et de l'ancienneté du produit vendu • <i>Benchmark</i> des produits similaires en vente (sur le site ou sur des sites similaires) • Négociation de la part de l'acheteur qui peut aboutir à une baisse du prix de vente
Stratégie de communication : mise en mots, en images et gestion de la relation client	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de photographies • Rédaction d'un texte • Mise à jour de l'annonce • Communication interpersonnelle : <ul style="list-style-type: none"> - Echanges par mails et/ou téléphoniques - Tri des contacts - Négociation - Assister au test du produit par le client en lui donnant des conseils d'utilisation
Stratégie de distribution du produit : mise en place de l'échange transactionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des modalités de livraison • Réalisation de la livraison, accueil client au domicile du vendeur ou rencontre avec l'acheteur dans un lieu public

Nos analyses montrent également qu'à l'instar des marketeurs, les consommateurs-vendeurs mobilisent les quatre dimensions du *marketing mix* en menant une réflexion approfondie sur des aspects tels que les produits à vendre, le prix de mise en vente, les images à utiliser, les mots-clés à choisir, les modalités de mise à disposition du produit, etc. Par ailleurs, les résultats soulignent la place importante des échanges interpersonnels entre le vendeur et ses acheteurs potentiels, le premier ayant une démarche orientée pour convaincre ces derniers et les seconds pouvant être méfiants sur la qualité d'un produit vendu par un non-professionnel.

La principale contribution théorique de notre papier est d'enrichir les recherches concernant les échanges entre particuliers, en mettant en évidence l'endossement d'un rôle de professionnel de la vente par les consommateurs vendeurs de produits d'occasion. En effet, les travaux préexistants sur ce marché, pour lequel l'intérêt s'accroît depuis ces dernières années, portent essentiellement sur les acheteurs. Notre article, focalisé sur les stratégies des vendeurs non professionnels, permettent de compléter cette littérature en tenant compte de la réalité du marché du *CtoC* en ligne. Les démarches marketing synthétisées dans le Tableau 2 font écho à la classification de Bonnemaizon *et al.* (2012) qui met en évidence la capacité du consommateur à déployer

des leviers d'action dans ce domaine, renforçant la légitimité du néologisme « consommé-venteur » de Lemaître et De Barnier (2015).

Implications managériales

De ce travail découlent des implications managériales pour les plateformes de vente entre particuliers. Il apparaît de fait que la plateforme Leboncoin est particulièrement choisie par les vendeurs pour la quasi-absence de contraintes qu'elle leur offre. Néanmoins, l'individu-vendeur doit mener de front différentes actions dont il n'a pas forcément l'habitude, notamment dans un contexte d'incertitude concernant à la fois la stratégie qu'il va mettre en place, et les personnes avec lesquelles il va être en contact.

Une plateforme d'intermédiation d'échanges transactionnels de produits d'occasion sera d'autant plus attractive pour un vendeur qu'elle l'accompagnera dans ses choix stratégiques de façon non intrusive, en proposant subtilement une possibilité d'accompagnement. Par exemple, notre étude a mis en évidence que le vendeur de produits d'occasion mène une démarche de réflexion sur le prix et procède à un *benchmark*. Les plateformes d'intermédiation pourraient l'accompagner à ce niveau en proposant des zones de recherche d'historiques des produits similaires vendus sur la plateforme et



Hermès, vue partielle de la façade du Rockefeller Center de New York (constr. 1932-1940).

« L'individu-vendeur doit mener de front différentes actions dont il n'a pas forcément l'habitude, notamment dans un contexte d'incertitude concernant à la fois la stratégie qu'il va mettre en place, et les personnes avec lesquelles il va être en contact. »

de leurs prix. De façon analogue, un vendeur s'interrogeant sur la pertinence de mettre en vente un produit qui peut paraître original ou inhabituel pourrait avoir accès à des statistiques sur les ventes de produits de cette catégorie. Nous avons également vu que les répondants pouvaient initier une démarche relevant d'une logique de référencement et mener une réflexion sur la meilleure manière de construire leur annonce. Quelques conseils d'ordre général, non intrusifs, offriraient donc la possibilité de trouver plus facilement des idées pour valoriser un article à vendre (mots-clés à utiliser, astuces pour améliorer la qualité des images...). En outre, il est également apparu dans les résultats que la communication avec des prospects pouvait s'avérer délicate. Des conseils sur les aspects relationnels peuvent être prodigués par la plateforme pour accompagner le tri des contacts clients, fixer en toute sécurité les règles de l'échange, éviter de tomber dans une arnaque... L'entreprise pourrait aussi donner des informations juridiques, comme le transfert d'une garantie encore valable d'un consommateur à un autre, le recours légal d'un potentiel acheteur en cas de dol pour des produits d'occasion... Des agents virtuels intelligents (Paraschiv, 2002, 2004) pourraient faciliter l'accès à ce type d'information (nombre de produits vendus, prix de vente de départ, produits en cours de vente dans cette catégorie...) en « humanisant » la plateforme et, ainsi, renforcer la confiance envers le site (Deveaux et Paraschiv, 2004 ; Lemoine et Notebaert, 2011). Enfin, notre étude a montré que le moment de l'échange physique pouvait être appréhendé dans la mesure où les répondants ne connaissent pas la personne qu'ils vont rencontrer. Aussi, afin d'accompagner la remise en main propre des produits (notamment pour les produits qui ne sont pas encombrants), les plateformes pourraient envisager de nouer des partenariats avec des commerçants de proximité, à l'instar de ce qui est pratiqué dans les relais colis pour les circuits de vente de produits neufs traditionnels. Les protagonistes vendeurs et acheteurs pourraient ainsi s'y rencontrer en toute sécurité. Pour les entreprises de proximité qui accepteraient de jouer le rôle de lieu d'échanges, cela permettrait de générer du trafic en point de vente et d'attirer de nouveaux prospects. En définitive, la plateforme d'intermédiation doit mettre en place des stratégies de facilitation pour le vendeur non professionnel de produits d'occasion, sans être intrusive afin de ne pas entraver sa propre vocation de départ, tout en proposant une grille de lecture pouvant être librement utilisée. Ainsi, le vendeur trouvera une certaine autosatisfaction à avoir réussi à vendre un produit qu'il a déjà utilisé, grâce à ses propres actions et à une présence discrète de la plateforme.

Pistes de recherches futures

Plusieurs voies futures de recherche sont envisageables pour compléter cette étude. Tout d'abord, notre travail s'est concentré sur l'expérience de consommateurs sur la plateforme Leboncoin. Des recherches futures pourraient porter sur la stratégie mise en place par les vendeurs non professionnels de produits d'occa-

sion utilisant d'autres plateformes en ligne comme Paruvendu, Vinted ou encore des plateformes ayant un rôle plus actif dans l'échange transactionnel, telles que Vestiaire Collective ou Micromania. Une analyse comparative des stratégies des vendeurs sur ces plateformes permettrait de mettre en évidence les conséquences du niveau d'implication du site dans la transaction et l'impact de la spécialisation dans un secteur donné. Une recherche future pourrait également se concentrer sur des populations spécifiques comme les seniors, qui manquent d'engouement pour ce type de vente de produits. En effet, selon Delhing (2014), les personnes âgées peuvent percevoir un effet miroir vis-à-vis des objets d'occasion au regard de leur état (usagé, plus à la mode) ou du traitement de ces produits (revendu à bas prix). Les objets d'occasion peuvent donc être un rappel de leur propre vieillissement. Des études futures adoptant des démarches d'observation des usages des vendeurs ainsi que des collectes de données quantitatives permettraient également d'étayer les différents aspects de chaque dimension du *marketing mix* mise en évidence dans ce travail. Il serait par exemple enrichissant de détailler toutes les facettes de la dimension interpersonnelle pour mieux en saisir les enjeux. Enfin, une approche par type de produit (ameublement, automobile, vestimentaire...) permettrait de déterminer si la nature des produits influence le processus de vente et, le cas échéant, de quelle manière.

Bibliographie

- BAUHAIN-ROUX D. & GUIOT D. (2001), « Le développement du marché de l'occasion : caractéristiques et enjeux pour le marché du neuf », *Décisions Marketing*, 24, pp. 25-35.
- BEZANÇON, M., GUIOT, D., & NAGARD, E. L. (2018), « Le rôle de la contagion physique négative dans l'achat d'un produit d'occasion vendu en ligne », *Recherche et Applications en Marketing*, pp. 1-28.
- BONNEMAISON A., CADENAT S., BENOIT-MOREAU F. & RENAUDIN V. (2012), « Client "exécutant", "assistant marketing opérationnel", "relais" ou "apporteur de solutions" : dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es ! », *Management & Avenir*, 52(2), pp. 175-193.
- COVA B. (2008), « Consumer made, quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, n°50, pp. 19-27.
- COVA B. & COVA V. (2009), « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernamentalité du consommateur », *Recherche et Applications Marketing*, 24(3), pp. 81-100.
- COVA V., KREZIAK D. & MANI Z. (2012), « Récupération domestique contre recyclage institutionnel: Upcycling et résilience », *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, Brest.
- DEHLING A. (2014), « Couvrez cette mort que je ne saurais voir : du rapport singulier entre consommateurs seniors et objets d'occasion », *Décisions Marketing*, 76, pp. 47-60.
- DEVEAUX L. & PARASCHIV C. (2004), « Révolution ou évolution commerciale ? Le rôle des agents intelligents sur l'Internet », *Revue Française de Gestion*, 152, pp. 7-34.
- ELGAAIED L. (2012), « L'anticipation des conséquences comme vecteur de l'intention de tri des déchets: rôle des émotions, des croyances et de leur valence », *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, Brest.
- GUILLARD V., DEL BUCCHIA C. & DELACROIX E. (2012), « "Et si je donnais mes objets via Internet ?" Quand les sites de dons libèrent les donateurs », *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, Brest.

- GUILLARD V. & JOHNSON G. D. (2015), « "Un vieux contre un neuf" : une étude des réactions des consommateurs à l'égard des offres de reprises », *Décisions Marketing*, 78, pp. 11-28.
- GUIOT D. & ROUX D. (2012), « Cadeaux offerts d'occasion et cadeaux revendus d'occasion : des comportements tabous ? », *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, Brest.
- L'HARIDON O. & PARASCHIV C. (2009), « Aversion aux pertes et point de référence : quel Intérêt pour les gestionnaires ? », *Gérer et Comprendre*, 97, pp. 60-69.
- LEMAITRE N. & DE BARNIER V. (2015), « Quand le consommateur devient commerçant : motivations, production d'expérience et perspectives », *Décisions Marketing*, 78, pp. 11-28.
- LEMOINE J-F. & NOTEBAERT J-F. (2011), « Agent virtuel et confiance des internautes vis-à-vis d'un site web », *Décisions Marketing*, 61, pp. 47-53.
- PARASCHIV C. (2002), *Gestion des agents intelligents sur l'Internet : L'apport conjoint du marketing et de l'économie*, Thèse de Doctorat, ENS de Cachan.
- PARASCHIV C. (2004), *Agents intelligents pour un nouveau commerce électronique*, Hermes Lavoisier.
- PARASCHIV C. & CHENAVAZ R. (2009), « Evolution du prix de référence du vendeur : une étude expérimentale sur le marché immobilier », *Revue Française de Marketing*, 221(1), pp. 31-45.
- PRIETO M. & DUTERTRE E. (2014), « Comportements de cession de biens durables d'occasion : une étude appliquée à la revente automobile en CtoC », *Management & Avenir*, 69(3), pp. 106-124.
- ROUQUET A., RENIOU F. & GOUDARZY K. (2013), « Le client "acteur" de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 234(5), pp. 85-98.
- ROUX D. (2004), « Les orientations envers l'achat d'occasion, le rôle du risque perçu et de l'expertise : Quelles implications pour la distribution ? », *Décisions marketing*, 35, pp. 9-21.
- ROUX D. & GUIOT D. (2008), « Une mesure des motivations envers l'achat d'occasion, leurs antécédents et leurs conséquences », *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), pp. 63-95.

Stretch Goals : définition, contours et enjeux pour la dynamique d'une campagne de financement participatif⁽¹⁾

Par Sophie RENAULT

Université d'Orléans, Laboratoire Vallorem (EA 6296)

Basé sur l'étude approfondie de six campagnes de financement participatif dans l'univers de la bande dessinée, cet article met en perspective le rôle et les enjeux des *stretch goals* dans une campagne fondée sur le modèle du don moyennant contrepartie. Un *stretch goal* est un objectif fixé par un porteur de projet au-delà du seuil qu'il souhaite initialement atteindre. Si le *stretch goal* est dépassé, les fonds supplémentaires collectés permettront, par exemple, de faire évoluer le projet et/ou d'offrir des récompenses aux contributeurs. Dans une dynamique de *gamification*, les *stretch goals* ponctuent et animent une campagne. Même si les bénéfiques semblent prégnants, les *stretch goals* peuvent être risqués : c'est en particulier le cas si le porteur de projet n'en mesure pas les incidences financières et logistiques. Leur gestion peut en outre se révéler tout aussi complexe que chronophage.

Grâce au financement participatif (*crowdfunding*), les porteurs de projet peuvent s'en remettre directement à la foule des internautes afin de lever les fonds nécessaires à la réalisation de leurs rêves. Parmi les différentes modalités de *crowdfunding*, le Don Moyennant Contrepartie (DMC) est la plus médiatisée (Bessière et Stéphany, 2017). Ce modèle de financement suscite l'intérêt de nombreux chercheurs. Aux Etats-Unis, le DMC est incarné par les plateformes Indiegogo et Kickstarter. Cette dernière est d'ailleurs l'observatoire privilégié de nombreuses recherches sur le sujet du financement participatif (Etter, Grossglauser et Thiran, 2013 ; Qiu, 2013 ; Mollick, 2014 ; Mollick et Kuppuswamy, 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). En France, les plateformes Ulule et KissKissBankBank sont emblématiques du DMC. Elles constituent des interfaces permettant la rencontre des porteurs de projet avec la foule des internautes susceptibles de leur apporter un soutien financier. Les chercheurs investis sur le sujet du *crowdfunding* ont jusqu'alors

eu notamment à cœur d'en décrire les principaux contours (Belleflamme, Lambert et Schwiendbacher, 2014 ; Bessière et Stéphany, 2017) ou bien encore de souligner les sources de motivation des porteurs de projet et/ou de leurs *backers* (Gerber, Hui et Kuo, 2012 ; Gerber et Hui, 2013 ; Cholakova et Clarysse, 2015 ; Bretschneider et Leimeister, 2017 ; Zvilichovsky, Danziger et Steinhart, 2018 ; Zhang et Chen, 2019). Parmi les axes de recherche, celui de l'identification des facteurs-clés de la réussite d'une collecte est particulièrement fécond (Etter, Grossglauser et Thiran, 2013 ; Mitra et Gilbert, 2014 ; Mollick, 2014 ; Passebois-Ducros et Pulh, 2015 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). Notre recherche s'inscrit dans cette veine, mais avec un objet d'analyse jusqu'alors négligé : les *stretch goals*. De quoi s'agit-il ? Les *stretch goals* constituent des paliers financiers qui sont fixés par le porteur de projet au-delà du seuil qu'il souhaite initialement atteindre. Même si certaines recherches ouvrent la voie (Li et Jarvenpaa, 2015 ; Douthwaite, 2017 ; Renault, 2018), les contours et enjeux associés à la mise en place de *stretch goals* dans une campagne de *crowdfunding* n'ont à notre connaissance jusqu'alors pas fait l'objet de recherches dédiées. A partir d'une méthodologie qualitative (Encadré 1, page suivante), nous avons pour objectif de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce qu'un *stretch goal* ? Pourquoi les porteurs de projet en proposent-ils ? Comment opèrent-ils ? Quels sont les atouts et risques associés à la mise en œuvre de *stretch goals* ?

⁽¹⁾ Je tiens à remercier chacun des auteurs de BD dont les campagnes de *crowdfunding* constituent la sève de cet article. Je leur suis reconnaissante d'avoir répondu à mes questions et d'avoir spontanément accepté que leurs illustrations soient ici reproduites. Je remercie également Elodie Gonçalves qui a une nouvelle fois volontiers accepté que je l'interviewe. Son expertise dans l'accompagnement de projets d'édition sur la plateforme Ulule est riche d'enseignements. Pour leurs conseils et accompagnement, mes remerciements s'adressent enfin aux deux évaluateurs ainsi qu'à l'équipe éditoriale de la revue *Gérer & Comprendre*.

Encadré 1 : Le design de la recherche

De nature exploratoire, notre recherche a pour ambition de mieux identifier les contours et enjeux du recours aux *stretch goals* lors d'une campagne de financement participatif fondée sur le modèle du DMC. Dans une perspective qualitative, notre recherche se fonde sur l'étude de six projets de bande dessinée (BD) présentés sur les plateformes Ulule d'une part et Kickstarter d'autre part. Le choix de l'univers de la BD repose sur deux constats : ❶ en proie à des difficultés financières, plusieurs auteurs de BD voient dans le *crowdfunding* une alternative à l'édition classique (Renault et Ingarao, 2018) ❷ la mise en place de *stretch goals* est une pratique répandue dans l'univers de la BD (Dowthwaite, 2017).

Parmi un large éventail de projets observés, nous avons choisi de mettre en perspective six projets d'édition pour lesquels la mise en place de *stretch goals* s'est révélée significative. Les études de cas ont donc fait l'objet d'une sélection raisonnée. Le recours à une approche netnographique (Kozinets, 2002) nous a conduits à observer, recueillir et analyser les actes de communication des auteurs et des communautés qu'ils agrègent. Les données ont pour l'essentiel été recueillies sur les plateformes de *crowdfunding* accueillant les projets étudiés. En effet, les pages Internet des collectes constituent des espaces d'expression des porteurs de projets et de leurs soutiens.

Notre recherche se fonde en outre sur la réalisation d'un entretien avec Elodie Gonçalves, accompagnatrice de projets d'édition sur Ulule. Ont également accepté de répondre à nos interrogations l'ensemble des auteurs à l'initiative des campagnes de *crowdfunding* au cœur de cette recherche : David Augereau *alias* Dav le dessineux (auteur du *Dav Book*), Yves Bourgelas (auteur de *Supercrash*), Laureline Duermael dite Laurel (auteure des tomes 1 et 2 de *Comme convenu*), Clémence Grégoire dite Mokiris (auteure de *Carence d'amour*), Yann Girard et Emile Bertier (auteurs de *Paul L'emploi et les 4 Huberts : chômeurs du futur*). Notre article s'articule autour de trois parties. La première précise les principaux contours du modèle du DMC, souligne les facteurs-clés de succès d'une campagne et définit le concept de *stretch goal*. Au sein de la deuxième partie, sont présentées les études de cas sur lesquelles repose notre analyse ; il s'agit alors d'identifier les différents contours des *stretch goals*. Dans la troisième partie sont exposés les principaux bénéfices, difficultés et risques associés à la mise en place de *stretch goals*.

Réussir sa campagne de financement participatif

Le Don Moyennant Contrepartie (DMC)

Les plateformes d'intermédiation fondées sur le modèle du DMC permettent à un particulier, à une organisation, marchande ou non, de présenter son projet et de solliciter le soutien financier de la foule des internautes. En échange de leur soutien, les contributeurs (qualifiés de *backers*) peuvent obtenir des contreparties de différentes natures (Thürndl & Kamleitner, 2016). Dans un esprit de « don contre don » (Mauss, 1923), ces contreparties sont fonction du montant financier que les *backers* souhaitent accorder. S'agissant d'un projet d'édition de BD, le porteur de projet peut naturellement proposer la BD mais aussi un badge à l'effigie de l'un des personnages, un marque-page... Il peut également proposer des contreparties immatérielles : invitation à un salon, remerciement nominatif sur un réseau social...

On rencontre sur les plateformes fondées sur le modèle du DMC deux types de collectes : soit le porteur de projet définit un objectif financier à atteindre, soit il détermine un nombre minimal de produits à prélever. Le financement participatif peut en outre s'exercer selon deux principes : le « tout ou rien » ou le « tout est pris » (Strausz, 2017). Dans le premier, « tout ou rien », l'argent versé par les contributeurs est transmis au porteur de projet si et seulement si la collecte atteint ou dépasse l'objectif financier

fixé. En cas d'échec de la collecte, l'opération est neutre financièrement pour les contributeurs. Le second, « tout est pris », implique que les sommes puissent être collectées même si l'objectif financier n'a pas été atteint. Dès lors, « le tout ou rien » offre *a priori* plus de garanties aux contributeurs que le projet voie effectivement le jour. Parce que le principe du « tout ou rien » agit positivement sur l'attitude des parties prenantes à une campagne, la plupart des plateformes de *crowdfunding* fondées sur le DMC le privilégie. Les porteurs de projet ont par conséquent naturellement à cœur d'atteindre, voire de dépasser, leurs objectifs. Le succès d'une campagne peut qui plus est constituer une forme de « signal » ou de « certification ». Dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie d'information (Moussavou, 2017), cette « accréditation » conférée par la foule des internautes pourra conforter non seulement la réputation du porteur de projet mais également l'image du projet lui-même (Bessière et Stéphanie, 2017). Ainsi, dès les premières heures d'une campagne, le niveau de participation de la foule envoie un signal aux *backers* potentiels. Le nombre de contributeurs et le pourcentage de la collecte constituent alors des indices indirects de la qualité du projet. L'observation du démarrage d'une campagne compte par conséquent parmi les clés de compréhension de sa réussite future (Agrawal, Catalini et Goldfarb, 2015 ; Colombo, Franzoni et Rossi-Lamastra, 2015). Par mimétisme, un bon démarrage est de nature à encourager la participation des internautes. *A contrario*, les contri-

buteurs seront plus circonspects face à une collecte qui débute timidement. Dès lors, la question des facteurs-clés de réussite d'une campagne est cruciale, la section suivante s'y consacre.

Les facteurs-clés de réussite d'une campagne

Parmi les facteurs-clés de réussite d'une campagne de financement participatif, nous proposons de distinguer ceux relatifs à sa préparation, à son paramétrage et à son animation (Figure 1 ci-dessous).

La préparation

Une campagne de financement participatif doit être préparée avec soin. A cet égard, le choix de la plateforme est crucial (Belleflamme, Lambert et Schwienbacher, 2014 ; Onnée et Renault, 2016). Chacune dispose de caractéristiques spécifiques : rayonnement, communauté, types de projets présentés, niveau d'accompagnement... Afin de préparer sa future campagne, il est conseillé au porteur de projet de s'inspirer de collectes gagnantes. Une démarche de veille et de *benchmarking* est propice à la compréhension des mécanismes de fonctionnement d'une campagne et à l'identification de facteurs-clés de réussite (Onnée et Renault, 2013). Le capital social dont dispose le porteur de projet compte également parmi les facteurs explicatifs de la réussite d'une collecte (Butticè, Colombo et Wright, 2017). En matière de *crowdfunding*, Tarteret (2014) souligne qu'il est utile de distinguer le capital social interne (relations sociales développées sur la plateforme) du capital social externe (relations sociales entretenues par le porteur de projet en dehors de la plateforme : famille, amis et connaissances). Typiquement, avoir déjà soutenu financièrement d'autres porteurs de projet compte parmi les révélateurs de la capacité à développer un capital social interne (Zvilichovsky, Inbar et Barzilay, 2015). C'est aussi la taille du réseau social du porteur de projet⁽²⁾ qui sera appréciée. Naturellement, plus le réseau est

⁽²⁾ Parmi les éléments d'appréciation du niveau de capital social, les chercheurs mettent le plus souvent en relief le nombre d'amis sur Facebook (Mollick, 2014) ou de contacts LinkedIn (Colombo, Franzoni et Rossi-Lamastra, 2015).

important, plus les chances de réussite augmentent (Mollick, 2014). Disposer d'une communauté étendue est un élément nécessaire mais pas suffisant : en amont du lancement d'une collecte, le porteur de projet doit communiquer auprès de son réseau sur la nature et les enjeux de son projet. Il convient ainsi de s'assurer de la mobilisation de son premier cercle⁽³⁾ dès les premières heures d'une campagne.

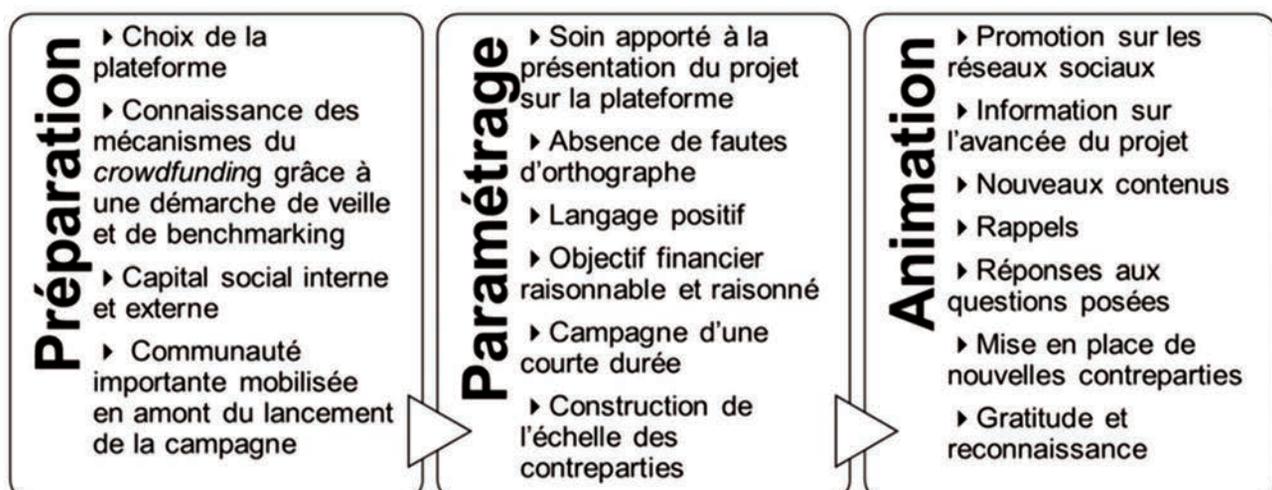
Le paramétrage

Le paramétrage du projet et le soin apporté à sa présentation influent sur la réussite de la campagne. Plusieurs critères de forme sont le reflet de la qualité du projet. Le porteur de projet doit veiller à l'orthographe (Courtney, Dutta et Li, 2017) et faire montre d'intelligibilité dans la description de son projet. Selon Mollick (2014), la présence de fautes d'orthographe minore les chances de succès d'une campagne de 13 % par rapport à celles en étant dépourvues. Au travers des éléments de langage qui seront privilégiés, le porteur de projet émet également des signaux susceptibles d'impacter la réussite de la collecte (Mittra et Gilbert, 2014). Il est ainsi recommandé d'opter pour des terminologies positives afin de générer la confiance (Gorbatai et Nelson, 2015). La fixation de l'objectif financier est un autre élément permettant d'anticiper l'issue probable d'une campagne : une collecte avec un objectif réfléchi et bien argumenté a plus de chances de succès. Plus le montant demandé est faible, plus la probabilité de réussite est importante (Mollick, 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). La durée de la campagne impacte aussi son issue : plus elle est longue, plus les chances de succès diminuent⁽⁴⁾

⁽³⁾ Le premier cercle est constitué de la famille, des amis et des fans. Par ricochet, leur implication rejaillira sur celle du deuxième cercle constitué des amis des amis et des autres connaissances. Pourra également entrer dans la ronde le troisième cercle constitué d'inconnus séduits par le projet et rassurés par les signaux de confiance émis par le porteur de projet lui-même et par l'engagement d'autres *backers*.

⁽⁴⁾ Certaines recherches contrarient néanmoins cette perspective : l'étude menée par Cordova, Dolci et Gianfrate (2015) sur 1 127 cas de start-up technologiques montre que l'allongement de la durée de la campagne est positivement corrélé à sa réussite.

Figure 1 : Réussir sa collecte



(Mollick, 2014 ; Tarteret, 2014). C'est notamment en termes de signal émis qu'une longue durée peut être nuisible à une collecte. En effet, privilégier une longue durée témoignerait du manque de confiance du porteur de projet vis-à-vis de l'issue de la campagne. Il convient aussi de considérer qu'une durée courte participe en quelque sorte à la dynamique de *gamification*. Thürridl et Kamleitner (2016) soulignent par ailleurs l'importance de la construction de l'échelle des contreparties dans le succès d'une campagne. Les auteures adressent plusieurs conseils aux porteurs de projets. Selon elles, le nombre de niveaux de récompenses doit être suffisamment large pour répondre aux *desiderata* des différentes catégories de contributeurs. Il faut ainsi veiller à ne pas exclure de potentiels contributeurs qui ne trouveraient pas de récompenses qui seraient le reflet du niveau d'engagement financier qu'ils souhaitent privilégier. Thürridl et Kamleitner (2016) indiquent que les récompenses doivent être à la hauteur de la somme apportée par les contributeurs. Dans une stratégie de création de valeur, les avantages perçus du financement doivent l'emporter sur les coûts associés. Afin de ne pas entraîner un sentiment de déception et/ou de frustration des *backers*, les auteures invitent les porteurs de projet à faire montre de réalisme par rapport à la date de distribution estimée des contreparties. Elles alertent les porteurs de projet sur les enjeux de la planification des coûts et des ressources nécessaires à la gestion des contreparties.

L'animation

L'engagement du porteur de projet dans l'animation de la campagne est également un gage de succès, et ce, dès les premières heures. Afin de dynamiser le rythme de la collecte, il est important que le porteur de projet communique de manière régulière au travers d'actualités et de mises à jour (Mitra et Gilbert, 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). Plusieurs recherches montrent l'existence d'une relation significative entre le niveau de soutien et la fréquence des mises à jour : les projets réussis présentent davantage de mises à jour que ceux qui sont en échec. Xu *et al.* (2014) proposent une analyse fine identifiant l'impact différencié de sept types de mises à jour : promotion sur les réseaux sociaux, information sur l'avancée du projet sous la forme de rapports d'étape, nouveaux contenus (vidéo, photo...), rappels (compte à rebours par exemple), réponses aux questions posées (sous forme éventuelle d'une foire aux questions), nouvelles contreparties et expression de la gratitude. Si elles impactent toutes favorablement l'issue de la campagne, certaines formes de mises à jour semblent jouer un rôle plus important dans la réussite. L'animation d'une campagne vise également à éviter l'effet de *crowding out*. En effet, dans certains contextes, l'utilité marginale à contribuer diminue au fur et à mesure que la jauge de la collecte augmente. S'agissant des projets en lien avec la sphère journalistique, la recherche menée par Burtch, Ghose et Wattal (2013) montre que l'altruisme est une motivation-clé. Or cet altruisme est de nature

à engendrer un « effet de substitution » (Shang et Croson, 2009) : le montant que les *backers* sont prêts à donner diminue lorsqu'ils observent une augmentation de la fréquence de contribution. En général, les contributeurs potentiels sont moins enclins à soutenir un projet lorsque celui-ci a atteint son objectif de financement (Kuppuswamy et Bayus, 2017 et 2018). Par opposition, on observe parfois un « effet de renforcement » lorsque les contributions futures des *backers* dépendent positivement des engagements antérieurs (Cordova, Dolci et Gianfrate, 2015).

Se pose alors la question suivante : à mesure qu'une campagne se dirige ou dépasse son objectif, comment conserver le soutien, voire plus encore, susciter l'engouement des contributeurs ? La réponse à cette question pourrait notamment se trouver dans la mise en place de *stretch goals*.

Stretch goal : définition et contours

Dans le domaine du management des hommes, un *stretch goal* est un objectif très difficile voire impossible à atteindre (Kerr et Landauer, 2004 ; Sitkin *et al.*, 2011). Typiquement, il s'agit de demander à un commercial de multiplier par quatre son niveau de ventes, d'inviter les équipes de R&D à faire évoluer le temps de conception d'un produit de plusieurs années à quelques mois, ou bien encore de demander à une unité de production de diviser par dix son niveau de dépenses énergétiques. En fixant des objectifs extrêmes, les managers souhaitent orienter leur organisation vers de nouveaux horizons, générer une forme d'émulation. Les *stretches goals* constituent ainsi des modes de management innovants et ludiques permettant aux membres d'une organisation de se surpasser. Ils génèrent une forme de rupture dans les modes d'action et de pensée traditionnels.

Dans le champ du *crowdfunding*, un *stretch goal*⁽⁵⁾ désigne communément un objectif fixé au-delà du seuil financier ou du nombre de préventes préalablement défini par le porteur de projet. Un ou plusieurs *stretch goals* peuvent être ajoutés à tout moment de la campagne pour tout objectif et tout type de retombées associés. Les *stretch goals* ont pour finalité de dynamiser une campagne dont le succès est espéré ou avéré. Si le succès est au rendez-vous, et conséquemment, si l'objectif initial est atteint, les *stretch goals* sont de nature à inciter les *backers* à donner.

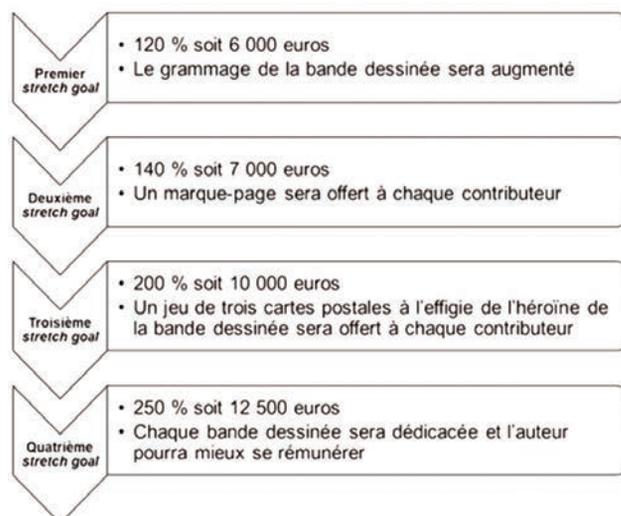
S'ils sont majoritairement associés à un seuil financier ou à un nombre de préventes, Dowthwaite (2017) précise que les jalons inhérents aux *stretch goals* peuvent être liés à un nombre de contributeurs, de personnes partageant la campagne sur un réseau social ou de personnes effectuant une action donnée

⁽⁵⁾ En français, le terme de *stretch goal* peut être traduit par ceux d'« objectif étendu », « objectif supplémentaire » ou bien encore « palier ». C'est cette dernière terminologie qui est privilégiée par les accompagnateurs et conséquemment par les porteurs de projets sur la plateforme Ulule.

(prendre une photo, faire une vidéo). Ces « *stretch goals* sociaux » ou « *social stretch goals* » permettent au porteur de projet de mieux faire connaître son projet et de développer sa communauté. Il s'agit en outre de donner aux contributeurs l'opportunité de s'impliquer dans le devenir d'une collecte sans nécessairement s'engager financièrement. En 2019, sur Ulule, le porteur du projet « The art de Juapi », un *art book* compilant des œuvres peintes avec du café, a ainsi proposé à sa communauté de partager une publication sur Twitter et Facebook : « *C'est aussi simple que cela : si nous parvenons à ce que tweet [lien web associé] retweet un certain nombre de fois et que cette publication de Facebook [lien web associé] soit partagée, nous débloquerons GRATUITEMENT la récompense indiquée*⁽⁶⁾. Nous devons simplement convaincre nos cercles de nous aider et au fur et à mesure que nous devenons plus nombreux, il sera de plus en plus facile de débloquer les récompenses ».

Les *stretch goals* permettent d'enrichir l'offre initiale du porteur de projet. Dans un esprit « gagnant-gagnant », fixer un objectif étendu peut présenter un intérêt pour le porteur de projet d'une part, et pour les *backers* d'autre part. Typiquement, si les *stretch goals* sont atteints, une version améliorée du projet pourra voir le jour, des *goodies* pourront être offerts aux contributeurs, le porteur de projet pourra se rémunérer plus confortablement... Illustrons nos propos par une situation caractéristique : un auteur désireux d'auto-éditer une BD sollicite la somme de 5 000 euros pour financer l'impression des 400 premiers exemplaires. Dès le début de sa campagne ou une fois ce palier atteint (100 %), il peut proposer aux contributeurs plusieurs *stretch goals* (Figure 2).

Figure 2 : Un cas fictif de mise en place de *stretch goals*



⁽⁶⁾ Pour 100 partages, la qualité du papier serait améliorée. Avec 500 partages, deux cartes postales exclusives seraient offertes. Ultime palier : pour 1 000 partages, la première BD peinte avec du café serait offerte (estampe de deux pages).

Dans le cas présenté, si la collecte devait s'interrompre à 11 000 euros, seuls les trois premiers *stretch goals* seraient « débloqués ». Sans doute est-il utile de préciser que si les objectifs étendus ne voient pas le jour, le porteur de projet conserve les sommes collectées au-delà de l'objectif initial, seul ce dernier étant éventuellement soumis à la règle du « tout ou rien ». *In fine*, la mise en place de *stretch goals* invite les porteurs de projet à minorer ou tout du moins à raisonner le seuil financier initial. Selon Elodie Gonçalves, les porteurs de projet doivent réfléchir au montant minimal permettant l'aboutissement de leur projet. Il ne faut pas viser de prime abord la somme idéale. Notre interlocutrice précise : « *Le but, c'est de mettre vraiment le montant minimum comme objectif et puis, travailler à le dépasser tout au long de la campagne en fixant des paliers qui vont motiver les gens* ».

S'ils peuvent être considérés comme ambitieux, les *stretch goals* proposés dans les campagnes de financement participatif ne sont pas nécessairement difficiles à atteindre. Pour la plupart, il ne s'agit pas d'objectifs considérés comme « impossibles » ou « extrêmes ». Au contraire, afin qu'ils semblent « réalisables », Elodie Gonçalves conseille de rapprocher les *stretch goals*. Ce conseil peut être mis en parallèle avec les recherches de Kuppuswamy et Bayus (2017). Pour ces auteurs, les *backers* sont d'autant plus enclins à soutenir financièrement un projet qu'ils considèrent que leur contribution va avoir un impact. Or, la perception de cet impact est corrélée à la proximité de l'objectif financier à atteindre. Tandis que le soutien à une campagne de *crowdfunding* augmente à mesure que le financement du projet s'approche de son objectif cible (Kuppuswamy et Bayus, 2017), des *stretch goals* rapprochés pourraient être de nature à impulser une dynamique positive de dons. Aux côtés d'autres facteurs de réussite, les *stretch goals* pourraient jouer un rôle dans le sur-financement voire l'hyper-financement⁽⁷⁾ d'un projet. En matière de management des hommes ou de la foule des internautes, les *stretch goals* permettraient donc aux parties prenantes de se surpasser et de faire évoluer les contours d'un projet. En effet, certaines campagnes gagnantes peuvent voir se succéder moult *stretch goals*. Le cas du projet « FDP de Tubonia » illustre nos propos. En juin 2017, forts du soutien de 26 122 contributeurs, les porteurs du projet sont parvenus à lever 521 825 euros sur un objectif de 15 000. Cette BD est alors devenue le 2^e projet Ulule le plus financé et le 1^{er} projet en termes de contributeurs. La campagne se caractérise par un nombre conséquent de *stretch goals* : 26 au total !

Pourquoi la mise en place de *stretch goals* est-elle susceptible d'impacter favorablement l'issue d'une campagne de financement participatif ? Une réponse partielle à cette question réside dans les travaux de Ryu et Kim (2016). Ces auteurs ont mis en perspec-

⁽⁷⁾ Le sur-financement désigne la situation dans laquelle l'objectif financier initial fixé par le porteur de projet est dépassé. On parlera d'hyper-financement lorsque le seuil financier est multiplié *a minima* par cinq (Renault, 2018).

tive différents profils de contributeurs en fonction de cinq sources de motivation : intérêt envers le projet, amusement, récompense, philanthropie, relation et reconnaissance. Or, ces différentes dimensions pourraient nous sembler-elles faire directement écho aux sources de création de valeur associées à la mise en place d'objectifs étendus. Plus encore, Ryu *et al.* (2016 et 2018) soulignent l'incidence de la temporalité : les premiers contributeurs seraient globalement plus philanthropes que ceux qui se mobilisent en fin de campagne. Des « chasseurs de récompenses » pourraient ainsi être plus sensibles à la mise en œuvre de *stretch goals* associés à des récompenses matérielles ou immatérielles. Par définition, la mise en place de *stretch goals* requiert que le projet ait atteint son objectif initial. Or, selon Kuppuswamy et Bayus (2018), les projets qui atteignent leurs objectifs, parce qu'ils sont sujets à des mises à jour, génèrent plus d'excitation de la part des contributeurs. Ainsi, les mises à jour du projet inhérentes aux *stretch goals* pourraient être de nature à stimuler positivement la communauté des contributeurs potentiels.

Sur la base de l'étude de 401 campagnes dans la catégorie *webcomics* de Kickstarter, Dowthwaite (2017) considère que les *stretch goals* incitent les contributeurs à partager les projets avec d'autres et encouragent de nouveaux *backers* à participer à leur tour. Même s'ils doivent être interprétés précautionneusement, les résultats de sa recherche sont riches d'enseignements : sur l'ensemble des campagnes étudiées, 51,37 % disposaient de *stretch goals*, lesquels ont été utilisés dans 70,19 % des projets à succès et dans 14,1 % des projets qui ont échoué⁽⁸⁾. Deux interprétations (non exclusives l'une de l'autre) sont possibles : d'une part, les *stretch goals* rendraient les projets plus attractifs, d'autre part, les porteurs de projet seraient plus enclins à ajouter des *stretch goals* s'ils considèrent avoir une chance de les atteindre. Qui plus est, les porteurs de projet peuvent privilégier la mise en place de *stretch goals* seulement après que le seuil initial ait été dépassé. La recherche de Dowthwaite (2017) témoigne en outre du fait que l'augmentation du nombre de *stretch goals* a des effets positifs sur le montant collecté, le montant moyen des dons et le nombre de donateurs. Comment expliquer ce phénomène ? Les *stretch goals* étant souvent révélés au fur et à mesure, l'intérêt des contributeurs est entretenu. Dowthwaite (2017) considère par ailleurs qu'il peut être plus facile pour un créateur de persuader les contributeurs existants d'augmenter leur engagement de quelques dollars plutôt que d'en trouver de nouveaux. En écho aux

travaux de Freedman et Fraser (1966), l'auteure fait alors référence aux techniques de vente directe (*foot-in-the-door*) utilisées pour persuader les gens d'accepter des paiements plus importants en commençant par une modeste somme et en ajoutant progressivement des petits montants. En outre, selon Dowthwaite (2017), l'amélioration physique de la récompense principale (augmentation du grammage du papier par exemple) peut attirer des contributeurs disposés à payer pour les produits désirés. En effet, comme l'indique Hardy (2013), la réalisation de *stretch goals* est susceptible d'augmenter la valeur perçue du bien par les contributeurs. Par analogie, on peut également se référer à l'une des techniques de persuasion commerciale des démonstrateurs de foires : coupler l'annonce du prix avec celle d'une série de cadeaux censés augmenter la valeur marchande du lot ainsi constitué (Le Velly, 2007). En matière de *crowdfunding*, l'espoir de recevoir davantage de contreparties pour un même montant financier pourrait encourager la participation de certains contributeurs, c'est en particulier le cas de ceux qui sont qualifiés de « chasseurs de récompenses » (Ryu, Kim et Kim, 2016). En effet, en écho aux travaux relatifs à la motivation, nous considérons que les *stretch goals* constituent des formes de « récompenses conditionnelles »⁽⁹⁾, c'est-à-dire des récompenses offertes sous condition (Pink, 2011). En l'espèce, l'issue dépend d'un collectif d'internautes : si la jauge de la collecte dépasse tel montant, vous obtiendrez telle contrepartie ou bien encore le projet évoluera de telle façon... Or, comme le rappelle Pink (2011), plusieurs recherches soulignent les conséquences parfois indésirables des récompenses conditionnelles. Ainsi, les travaux des psychologues Lepper, Greene et Nisbett (1973), montrent que la mise en place de récompenses contingentes minore la motivation intrinsèque inhérente à la réalisation d'une activité. Kohn (1993) met lui aussi à mal le mythe universel de la « carotte » comme outil de motivation. Il démontre que malgré des effets court-termistes, la mise en place de récompenses est une stratégie vouée à l'échec et non pérenne. Ainsi, des récompenses tangibles auraient le plus souvent un effet négatif sur la motivation intrinsèque (Deci, Koestner et Ryan, 1999). En annihilant la motivation intrinsèque, la mise en place de ce type de récompenses provoquerait sur le long terme des coûts involontaires et cachés (Reeve, 2014). Ces différents travaux pourraient être utilement mobilisés afin d'interroger les enjeux associés aux *stretch goals* : une campagne de financement participatif est une opération ponctuelle dont la durée est circonscrite, laissant alors augurer que la mise en place de *stretch goals* pourrait avoir une incidence positive, mais qu'en est-il à plus long terme ? Peut-on notamment craindre une forme d'accoutumance des *backers* à cette pratique ? En quoi les *stretch goals* impactent-ils la motivation des *backers* à soutenir une campagne de *crowdfunding* ? Quelles en sont les éventuelles retombées négatives ?

⁽⁸⁾ S'agissant des projets à succès, sur la base de son échantillon, Dowthwaite (2017) indique que le nombre moyen de *stretch goals* est de 5,98 (médiane 4) avec un maximum de 34 *stretch goals*. En ce qui concerne les campagnes ayant échoué, elles ont en moyenne 3,95 *stretch goals* (médiane 2,5) et un maximum de 14 *stretch goals*. Les campagnes réussies atteignent en moyenne 70,15 % des *stretch goals* et 89,78 % de ces campagnes ont atteint au moins un *stretch goal*. Seuls 37,86 % des créateurs ont atteint l'ensemble des objectifs supplémentaires.

⁽⁹⁾ Les contreparties offertes en fonction du montant donné constitueraient, selon la même analogie, des « récompenses de base ».

Afin de mieux cerner les contours et enjeux de la mise en place de *stretch goals* lors d'une campagne de financement participatif, nous nous sommes appuyés sur l'étude approfondie de six campagnes de *crowdfunding* dans l'univers de la BD. Elles font l'objet d'une présentation détaillée dans la section suivante.

Présentation des cas

Le DAV BOOK

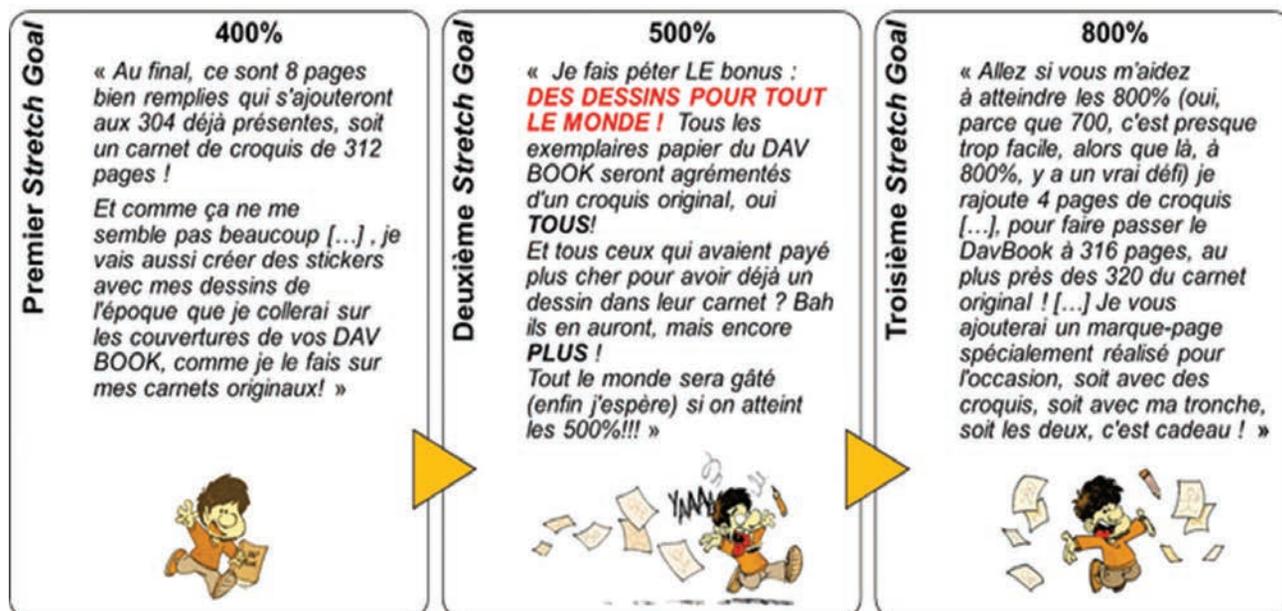
Du 20 août au 4 octobre 2015, David Augereau, alias Dav le dessineux, a présenté sur la plateforme Ulule une campagne en vue de l'auto-édition d'un ouvrage de plus de 300 pages réunissant cinq années de croquis. Auteur de BD depuis 2001, Dav partage de nombreuses illustrations et planches sur le blog qu'il anime. Il a travaillé pour la presse jeunesse comme *Spirou*, *Le Journal de Mickey*, *Tchô*, *le journal de Titeuf* ou bien encore *Lanfeust Mag'*. Dav a publié une quinzaine de BD aux éditions Soleil, Bamboo, Glénat ou bien encore Delcourt. La campagne de *crowdfunding* sur Ulule avait pour objectif de montrer une autre facette de son travail. Dav a exposé en ces termes la genèse de son projet : « *J'ai toujours avec moi un carnet ZAP BOOK que je remplis, jour après jour, avec des idées de scénarios, des storyboards, et évidemment des dessins, que ce soit des recherches de personnages, ou des gribouillis juste pour le plaisir. On m'a souvent demandé si je les vendais, proposé d'en faire quelque chose, mais rien ne s'est fait... jusqu'à aujourd'hui ! J'ai scanné les trois gros carnets [...], dans lesquels j'ai dessiné de 2007 à 2012, pour réunir tous mes croquis dans une véritable réplique, le DAV BOOK !* ». Afin de voir édité ce carnet de croquis, Dav a sollicité la somme de 3 000 euros. Au terme de la collecte, 25 690 € ont été rassemblés. Le succès de la campagne a été fulgurant. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, l'auteur nous fait part de sa stupéfaction : « *Je n'ai pas bien compris ce qui s'était passé. [...] Le premier jour, on était à 300 % [...], c'était la grosse surprise* ». Dav nous explique qu'il n'avait pas anticipé un soutien si large : « *Je pensais toucher quelques collègues auteurs, certainement une centaine⁽¹⁰⁾, c'est ce que j'avais dit à mon imprimeur [...] et du coup je n'ai pas compris d'où sortaient tous ces gens* ». Il s'agissait de la première campagne de Dav, l'auteur n'était par conséquent pas à même d'anticiper le niveau de soutien de sa communauté et/ou de jauger de sa capacité à l'activer : « *C'est tellement la roulette russe ce crowdfunding, on ne peut pas savoir si les gens vont nous suivre et dans quelle mesure ils vont nous suivre* ». Avec du recul et après en avoir échangé avec plusieurs de ses fans, Dav attribue ce succès au fait qu'il avait depuis plusieurs mois partagé son travail sur les réseaux sociaux. Assez naturellement, parce qu'ils apprécient ses croquis, les fans de l'artiste ont souhaité le soutenir dans cette aventure.

⁽¹⁰⁾ 741 exemplaires du *Dav Book* ont fait l'objet d'une pré-commande via Ulule.

Sous un trait et un ton humoristiques, Dav a publié le 24 août 2015 un dessin⁽¹¹⁾ le représentant en slip célébrer le seuil des 300 %. En commentaire, l'auteur indiquait : « *Merci à vous tous ! Désormais vous devrez supporter ce visuel de moi en slip. Une seule solution pour s'en débarrasser : Atteindre les 400 % – A bon entendeur...* ». Si, en l'espèce, l'humour était de mise, des *stretch goals* effectifs n'ont pas tardé à suivre (Figure 3 de la page suivante). Le 2 septembre 2015, Dav annonçait préparer des choses pour remercier ses contributeurs du fabuleux accueil réservé au DAV BOOK. Le 4 septembre, le suspense était levé : l'auteur s'est engagé à ajouter d'autres illustrations ainsi que des stickers si l'objectif de 400 % était atteint. Tandis qu'au moment de cette annonce, le premier *stretch goal* semblait facilement accessible, c'est un autre palier, assorti de dessins pour tous, qu'il était envisagé de dépasser : 500 %.

Afin qu'ils ne se sentent pas lésés, ceux ayant privilégié un pack au sein duquel un dessin était prévu en auraient davantage. En effet, l'auteur a porté attention au fait que les bonus proposés ne conduisent pas à « lisser » les contreparties. Initiative originale, Dav a proposé d'apporter un coup de pouce aux *backers* : « *Et pour vous aider à les atteindre [les 500 %] – parce que ça représente quand même une petite somme à trouver en peu de temps – je mettrai en vente les originaux des illustrations citées plus haut, ainsi que ces quelques dessins qui avaient été réalisés sur feuilles volantes* ». La stratégie adoptée a alors porté ses fruits, plus vite semble-t-il que Dav ne l'avait anticipé. L'auteur nous a en effet expliqué qu'à ce stade les 500 % lui semblaient « *inatteignables* ». C'était sans compter sur la mise en avant du projet par Ulule et l'attrait des contributeurs pour sa campagne. Dans une nouvelle intitulée « *Bon, on arrête ?* » postée en date du 24 septembre Dav indiquait : « *Je pensais être un peu tranquille, à atteindre péniblement les 500 % un peu avant la fin de la campagne, mais vous en avez décidé autrement en explosant le palier ce jeudi, 11 jours trop tôt. [...] Vous avez donc libéré le bonus "dédicace pour tous" ! Et comme je n'ai qu'une parole, tout le monde aura donc des petits dessins dans son carnet [...] ! Le truc, c'est que vous êtes super nombreux (et il reste encore 10 jours) et que ça prendra beaucoup de temps. Je les ferai donc dans l'ordre, pour que les premiers contributeurs reçoivent leur album le plus vite possible – si tout va bien, pour Noël – mais les autres devront être patients !* ». Un retard probable inhérent à la réussite de la collecte et aux bonus générés par l'atteinte des *stretch goals* a donc rapidement été anticipé par Dav. Le 28 septembre, un troisième et ultime *stretch goal* était annoncé : 4 pages supplémen-

⁽¹¹⁾ Des critères de forme comptent parmi les facteurs explicatifs du succès d'une campagne de financement participatif. Or, l'un des atouts dont bénéficient les auteurs de bande-dessinée est de pouvoir animer leur campagne grâce à leurs illustrations (Renault, 2018). La plupart des auteurs mobilisent ainsi leur talent pour animer la page web de leur collecte : ils mettent alors en perspective les héros de leur BD et/ou des personnages les représentant. Notre article est ainsi naturellement étayé par plusieurs visuels recueillis sur les pages web des campagnes étudiées.

Figure 3 : Les *stretch goals* du projet *Dav Book*

Source : réalisé à partir des informations recueillies sur la page projet sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteur.

taires ainsi qu'un marque-page seraient offerts si les 800 % étaient atteints – ce qui fut chose faite puisque la campagne a été finalement financée à hauteur de 856 %.

Plusieurs des bonus associés aux *stretch goals* avaient été pensés par l'auteur en amont de la collecte : le marque-page, les planches de stickers et les dédicaces pour tout le monde. Mais ces bonus n'avaient pas été anticipés dans une logique de *gamification*. Il s'agissait de « surprises » que Dav souhaitait offrir à tous à l'issue de la collecte. L'auteur nous explique : « Comme c'est parti très vite, il a fallu transformer les surprises en stretch goals ». Outre le fait que ses interlocuteurs sur Ulule lui conseillaient de dynamiser sa campagne par la mise en place de *stretch goals*, c'est également sous la pression des contributeurs qu'il les a proposés.

Supercrash

Le 24 février 2017, Yves Bourgelas, illustrateur et auteur de BD vivant au Québec lançait sur la plateforme Kickstarter une campagne de *crowdfunding* en vue du financement du deuxième tome de la BD *Supercrash*. Adressée à un jeune public, *Supercrash* conte les aventures d'Olivier, apprenti super-héros. L'auteur a choisi le financement participatif après avoir été confronté en début d'année 2017 à l'impossibilité de son éditeur d'imprimer le tome à paraître. Il nous explique avoir envisagé de trouver un nouvel éditeur. Or, son livre n'aurait probablement pas vu le jour avant la fin de l'année. Yves Bourgelas avait besoin d'une « solution rapide », notamment parce qu'il avait prévu de participer à plusieurs événements en vue de la sortie de son album. C'est en BD que l'auteur a exposé son projet sur la plateforme Kickstarter. Le soin apporté à la construction et à l'illustration de sa

campagne compte parmi les clés de sa réussite. En outre, l'auteur a régulièrement diffusé des informations auprès de sa communauté.

Dès le début de sa campagne, l'auteur a fait figurer deux *stretch goals* indiquant alors que davantage d'objectifs supplémentaires seraient dévoilés dès que la barre des 13 000 dollars serait franchie (Figure 4 page suivante). Si la collecte obtenait 16 000 dollars, l'auteur proposait que la couverture des BD bénéficie d'un vernis sélectif. Fixé à 18 000 dollars, le deuxième *stretch goal* était associé à l'édition de deux marque-pages. En suspens, les futurs *stretch goals* étaient considérés par Yves Bourgelas comme difficilement accessibles. S'il les atteignait, il anticipait une édition en plus grand nombre de la BD. Lorsqu'il a bâti sa campagne, il souhaitait faire montre de simplicité et de clarté : « Je voulais montrer d'emblée ce que j'avais à offrir ». Yves Bourgelas nous explique avoir proposé des *stretch goals* dans le but « d'encourager les contributions lorsque le montant serait atteint, et d'offrir un meilleur produit en fonction des contributions recueillies ». Selon lui, les *stretch goals* témoignent d'une certaine ambition.

Au terme de la campagne le 26 mars 2017, fort du soutien de 133 contributeurs, l'auteur a collecté 14 269 dollars canadiens sur les 13 000 attendus. Aucun des *stretch goals* n'a par conséquent pu être débloqué. Dans un message adressé à ses contributeurs le 2 mai 2017, Yves Bourgelas annonçait néanmoins une bonne nouvelle à ses *backers* : « les couvertures de ces livres de *Supercrash* sont dotées de vernis sélectif ! Vous vous rappelez peut-être que cette option était l'un des objectifs supplémentaires de la campagne qui n'a pas été atteint ; eh bien grâce à une réduction de prix de dernière minute, j'ai pu l'ajouter à mes spécifications ».

Figure 4 : Les *stretch goals* de la campagne *Supercrash*

Source : Extrait de la page projet de la campagne portée par Yves Bourgelas sur Kickstarter – reproduit avec l'autorisation de l'auteur

Portant un regard sur l'issue de la campagne, Yves Bourgelas rappelle qu'étant en début de carrière, son lectorat est encore limité. C'est la raison pour laquelle il se doutait que le seuil des 13 000 dollars serait difficile à atteindre. Il précise : « *Même si les objectifs supplémentaires n'ont pas été atteints, je ne me sens pas comme si j'avais perdu une opportunité. J'ai même été capable de concrétiser l'un de ces objectifs au final* ». Ainsi, même si les *stretch goals* n'ont pas été débloqués, sa campagne n'en constitue pas moins une belle réussite. L'observation qu'il a pu faire d'autres campagnes l'invitait d'ailleurs à une forme de vigilance par rapport à la mise en place de *stretch goals*. Selon lui, même si tout est « *une question de préparation* », il convient de « *faire attention à ne pas vouloir offrir la lune à ses contributeurs. Il est facile de faire des tas de promesses qui au final deviennent chronophages ou dispendieuses* ».

Comme convenu

Afin d'éditer successivement les deux tomes de la BD autobiographique *Comme convenu*, Laureline Duermael alias Laurel a présenté deux campagnes sur la plateforme Ulule. La BD raconte l'histoire

de son déménagement dans la Silicon Valley en 2013 avec sa famille. Avec son conjoint développeur, Laurel s'associe à deux autres français pour monter une start-up de jeux vidéo. Rapidement après leur installation aux Etats-Unis, les galères s'accumulent et le couple déchanté : leurs salaires sont misérables et les promesses de leurs associés ne sont pas tenues.

Dès 2014, Laurel a commencé à poster les pages de cette aventure sur son blog et les réseaux sociaux qu'elle anime, consolidant ainsi pas à pas une large communauté de fans. Le 6 octobre 2015, arrivée à mi-chemin, elle a lancé une campagne sur Ulule afin de financer le premier volume. D'une durée de trente jours, la campagne s'est interrompue le 5 novembre 2015. 294 666 dollars ont été collectés sur un objectif de 10 300 dollars, faisant alors de *Comme convenu* la plus belle réussite dans la catégorie BD d'Ulule (Renault, 2018). La porteuse de projet, qui ne semblait pas s'attendre à un tel soutien de ses contributeurs, a balbutié quelques jours avant de procéder à la mise en place de *stretch goals*. De toute évidence, elle n'avait alors pas anticipé le succès. Ce sont finalement trois *stretch goals* qui ont été successivement présentés et dépassés (Figure 5 ci-dessous).

Figure 5 : Les *stretch goals* du projet d'édition du premier tome de *Comme convenu*

Source : réalisé à partir des informations recueillies sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteure.

Le 6 mars 2017, Laurel présentait sur la plateforme Ulule une nouvelle campagne visant à éditer la suite (et fin) de *Comme convenu*. La campagne s'est de nouveau révélée être une hyper-réussite. En effet, alors que Laurel sollicitait sa communauté à hauteur de 10 300 dollars, le soutien de 9 326 *backers* lui a permis de récolter plus de 430 000 dollars ! Tandis que la mise en place de *stretch goals* ne semblait pas avoir été anticipée lors de la première campagne, cela n'a pas été le cas pour la seconde. L'auteure a fait montre de réactivité : ont été successivement présentés six *stretch goals* (Figure 6 ci-dessous).

Plusieurs de ces *stretch goals* avaient alors pour caractéristique d'apporter des bonus distincts en fonction du pack de contreparties privilégié par les *backers*. Les contributeurs ayant supporté le projet à hauteur de 79 euros ou plus bénéficiaient de l'ensemble des *goodies* relatifs aux *stretch goals*... Il s'agissait ainsi d'attribuer une récompense plus importante aux contributeurs les plus « généreux ».

Carence d'amour

Le 22 juin 2017, la jeune auteure Clémence Grégoire, dite Mokiris, a présenté sur la plateforme Ulule le projet d'auto-édition de sa première BD, fruit d'un projet de fin d'études. Achevée le 6 août 2017, la campagne a réuni 8 823 euros sur les 1 500 espérés (588 %). Intitulée *Carence d'amour*, la BD raconte l'histoire d'une petite fille prénommée Anémone qui adore les animaux et plus particulièrement les lapins. Au travers de cette BD, Mokiris défend la cause animale et le végétalisme. Sur la vidéo de présentation de son projet, elle indique avoir puisé dans son vécu et ses valeurs pour écrire cette BD : « À la base, c'était un projet autobiographique qui a dévié en fiction. Je me suis beaucoup inspirée de mon enfance et de mon vécu parce que cela fait un an que je suis végétalienne, donc des histoires rigolotes j'en ai plein à raconter ».

Le seuil financier initial (1 500 euros) devait lui permettre l'impression de cent livres ainsi que la production de *goodies* : un badge, un *ex libris* et une planche d'autocollants. L'auteure a expliqué que sa rémunération et le don qu'elle souhaitait faire à une association (le Rêve d'Aby) ne seraient effectifs que dans le cas où elle dépasserait l'objectif financier initial. C'est notamment la raison pour laquelle elle a souhaité motiver les contributeurs en proposant d'emblée six *stretch goals*. Ces six premiers paliers ayant été rapidement atteints, un septième a été proposé le 2 août 2017, quelques jours avant la fin de la campagne (Figure 7 page suivante). Ce palier ayant été dépassé, un ultime palier a été fixé, lequel n'était pas assorti de contreparties.

Selon Mokiris, plusieurs facteurs expliquent le succès de sa campagne, parmi lesquels la thématique et le style graphique du livre. Par ailleurs, elle précise devoir le succès des premiers pas de sa campagne à ses proches : ils ont été très réactifs, ce qui a permis de propulser la campagne sur la page d'accueil de la plateforme. Ulule a par la suite fait la promotion du projet dans sa *newsletter* en date du 2 août 2017 ; le nombre de contributeurs a alors doublé en quelques heures. Enfin, l'auteure souligne le fait que les tarifs étaient très attractifs dans la mesure où elle avait à cœur que son livre soit accessible. Elle ajoute qu'elle a créé beaucoup de *goodies* pour les *stretch goals*, lesquels ont participé au succès de sa campagne.

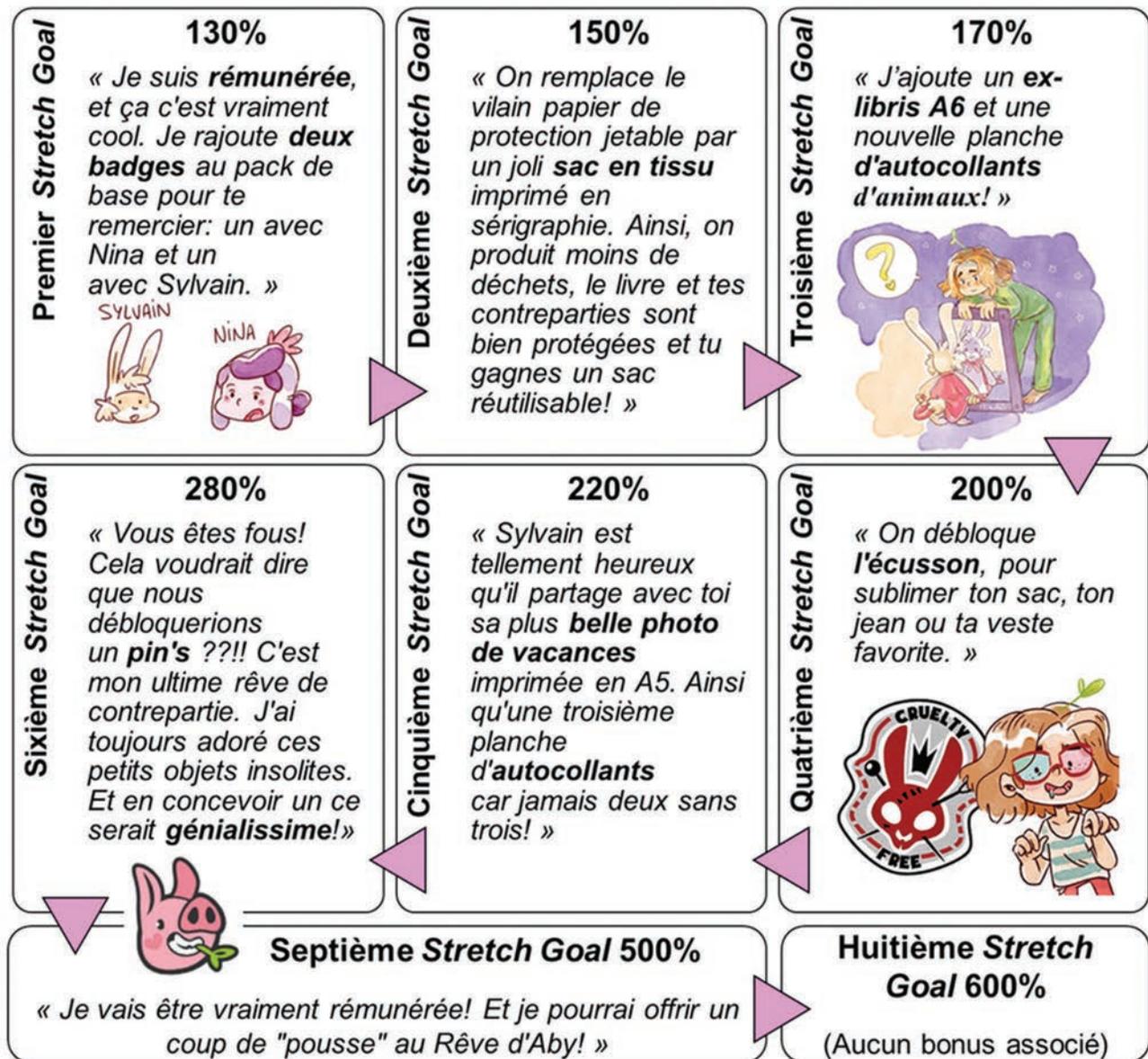
Paul Lamploux et les 4 Huberts : chômeurs du futur

Amis d'enfance, Yann Girard et Emile Bertier détournent des BD libres de droit. Ils créent leurs propres dialogues, sélectionnent les cases et les assemblent de manière à détourner les aventures originales. Présents depuis novembre 2016 sur

Figure 6 : Les *stretch goals* du projet d'édition du second tome de *Comme convenu*



Source : à partir des informations recueillies sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteure.

Figure 7 : Les *stretch goals* du projet *Carence d'amour*

Source : réalisé à partir des informations recueillies sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteure.

Tipeee⁽¹²⁾ afin d'être soutenus de façon régulière dans leur travail de création, les auteurs ont décidé de s'appuyer sur la plateforme Ulule pour financer l'impression de leur « Bande Détournée » intitulée : *Paul Lemploix et les 4 Huberts : chômeurs du futur*. Empreint d'humour et d'ironie, le scénario de la BD est présenté dans les termes suivants : « Alors que les réformes de flexisécurité s'étendent jusqu'aux confins de l'empire, seules quelques planètes primitives proposent encore des offres d'emploi. Dans cet univers précarisé, une équipe de héros cherche sans relâche du travail. Paul Lemploix, et son équipe de chômeurs du futur vont sillonner l'espace-temps à la recherche d'un poste à pourvoir. À leurs trousses, les agents du docteur chômax guettent le moindre faux pas pour

⁽¹²⁾ La plateforme Tipeee est fondée sur le modèle du pourboire (Renault et Ingarao, 2018).

les radier de la galaxie et leur couper les allocs ». D'une durée de deux mois (du 21 juillet au 18 septembre 2018), la campagne de financement participatif a été couronnée de succès. En effet, 637 préventes ont été réalisées sur un objectif initial de 200.

Mis en lumière dans une *newsletter* d'Ulule en date du 28 août 2018, le projet a dépassé l'objectif initial. Le 29 août 2018, les auteurs ont alors témoigné de leur satisfaction et ont proposé les premiers *stretch goals* : « Hier soir autour de 18h, une courbure favorable de l'espace-temps nous a propulsés bien au-delà des horizons stellaires envisagés jusqu'alors. Commençons par le commencement : MERCI à tous pour vos nombreux soutiens et partages ! Mais ne nous arrêtons pas en si bon chemin... Comme disait De Gaulle : "Plus vite, plus fort, plus loin" ». Ces premiers *stretch goals* furent rapidement dépassés,

Figure 8 : « PAR XÉNORG ! 300 BÉDÉS ! »



Source : extrait de la news envoyée aux contributeurs du projet le 4 septembre 2018 – reproduit avec l'autorisation des auteurs.

occasion rêvée d'envoyer une *news* aux contributeurs (Figure 8 ci-dessus). Le 6 septembre, deux nouveaux paliers ont été dévoilés et aussitôt dépassés, conduisant les auteurs à faire ce commentaire le 7 septembre : « 200, 300, 400... les paliers s'enchaînent, plus moyen de faire la sieste ! ».

La figure 9 (page suivante) rend compte de l'ensemble des *stretch goals* ayant été proposés. Les six premiers ont été effectivement atteints. Quant aux trois derniers *stretch goals*, il semble qu'ils avaient pour vocation essentielle de nourrir le ton décalé des interactions entre les auteurs et leur communauté.

Les auteurs attribuent le succès de leur campagne à deux principaux facteurs : le caractère atypique du projet et sa mise en avant par la plateforme Ulule. En effet, la campagne a été relayée par Ulule au travers de deux *newsletters* : la première a été diffusée le 28 août 2018 auprès de la communauté de ceux qui s'intéressent à l'univers BD, et la seconde a été transmise *via* la lettre généraliste le 6 septembre 2018. L'analyse des données de la collecte fait clairement apparaître l'effet bond généré par ces mises en avant.

Analyse des enjeux associés à la mise en place de *Stretch goals*

Les bénéfiques

Une dynamique collective : un pour tous, tous pour un

La mise en place de *stretch goals* permet au porteur de projet de bénéficier de la puissance et de l'énergie collective de la foule. Afin de « débloquer » un palier, de multiples contributions sont nécessaires. Mettre en place des *stretch goals* est donc une pratique qui résonne parfaitement avec les fondements de la finance participative : « les petits ruisseaux font des grandes rivières ». Porteurs de projet et *backers* ont besoin les uns des autres pour que les *stretch goals* puissent être atteints. Les parties prenantes au projet

se trouvent emportées dans une dynamique collective au bénéfice d'une somme d'intérêts individuels. En matière de *crowdfunding*, chacun des protagonistes n'est ainsi rien isolément. A cet égard, ce commentaire d'un *backer* nous semble emblématique : « Bonne chance à tout le monde pour atteindre les 4 000 % ! » (*verbatim* extrait de la campagne pour le second tome de *Comme convenu*). Les *stretch goals* constituent une source de motivation supplémentaire encourageant les *backers* à devenir les ambassadeurs d'une campagne auprès de leurs différents réseaux. Parallèlement, les porteurs de projet proposent à leur communauté de relayer la campagne. Ainsi, à propos du palier des 500 exemplaires, avec l'humour qui leur est propre, Emile Bertier et Yann Girard ont invité leur communauté à diffuser leur projet : « Et comme d'habitude, n'oubliez pas de parler de nous : si chacun de vous convainc une personne de participer, ça fera un max de pognon dans notre poche nous pourrons aller encore plus loin ! ».

Un effet carotte

La mise en place de *stretch goals* semble propice à l'augmentation du panier moyen des *backers*. Désireux d'obtenir des bonus supplémentaires, ils sont incités à acquérir de nouveaux packs de contreparties, pour eux-mêmes ou pour les offrir. Nos observations témoignent ainsi qu'au fur et à mesure de la mise en œuvre de *stretch goals*, certains contributeurs abondent de nouveau dans la jauge de la campagne ou bien annulent leur précédent achat pour l'*upgrader*. La mise en place de *stretch goals* différenciés est également de nature à inciter les contributeurs intéressés par certains bonus à investir dans des packs de contreparties dont la valeur faciale est plus importante. Le cas de la collecte pour le second volume de *Comme convenu* est de ce point de vue emblématique : alléchés par les bonus associés aux packs « prestige », plusieurs contributeurs ayant initialement privilégié un pack classique ont finalement choisi de modifier leur achat : « Je viens d'*upgrader* vers le Pack prestige ! Trop tenté par tous les petits bonus !!! ». En écho aux travaux de Ryu, Kim

Figure 9 : Les stretch goals du projet Paul Lamploix & les 4 Huberts.



Source : réalisé à partir des informations recueillies sur la page Ulule du projet – illustrations reproduites avec l'autorisation des auteurs.

et Kim (2016) et de Dowthwaite (2017), ces observations soulignent le facteur de motivation extrinsèque que constitue la quête de récompenses. Les *stretch goals* permettent en effet d'augmenter la valeur perçue des contreparties par les contributeurs (Hardy, 2013). Pour une même somme, au fur et à mesure que les *stretch goals* sont débloqués, le projet se voit globalement enrichi (Figure 10). Selon Laurel : « *L'atout principal est que ça peut décider à participer des gens qui hésitaient...* ». A cet égard, Mokiris nous indique que les *stretch goals* « *ont maintenu la campagne attractive durant toute sa durée. Chaque objectif franchi faisait gagner davantage d'objets à tous les participants. Si je n'avais pas mis de stretch goals, je pense que la campagne aurait eu moins de succès une fois les 100 % atteints. À la fin du crowdfunding, j'avais dépassé le dernier objectif prévu de base. Donc j'en ai rajouté un nouveau à 600 % sans bonus. Mais je ne l'ai jamais atteint... Peut-être parce qu'il n'y avait pas de récompense à la clef ?* ».

Figure 10 : Augmentation de la valeur perçue



Source : visuel réalisé par Laurel, publié le 3 avril 2017 – reproduit avec l'autorisation de l'auteure

Les récompenses ne sont pas la seule source de motivation des contributeurs, certains y sont indifférents. A ce propos, Laurel nous indique : « *Plusieurs lecteurs m'ont dit qu'au contraire les goodies les embêtaient, qu'ils ne voulaient pas en recevoir. Certains ont proposé sur Facebook de les envoyer à d'autres qui leur en feraient la demande, pour ne pas gâcher* ». Ainsi, tout dépend de la nature des « bonus » associés aux *stretch goals* et, conséquemment, au profil du *backer*. De surcroît, il

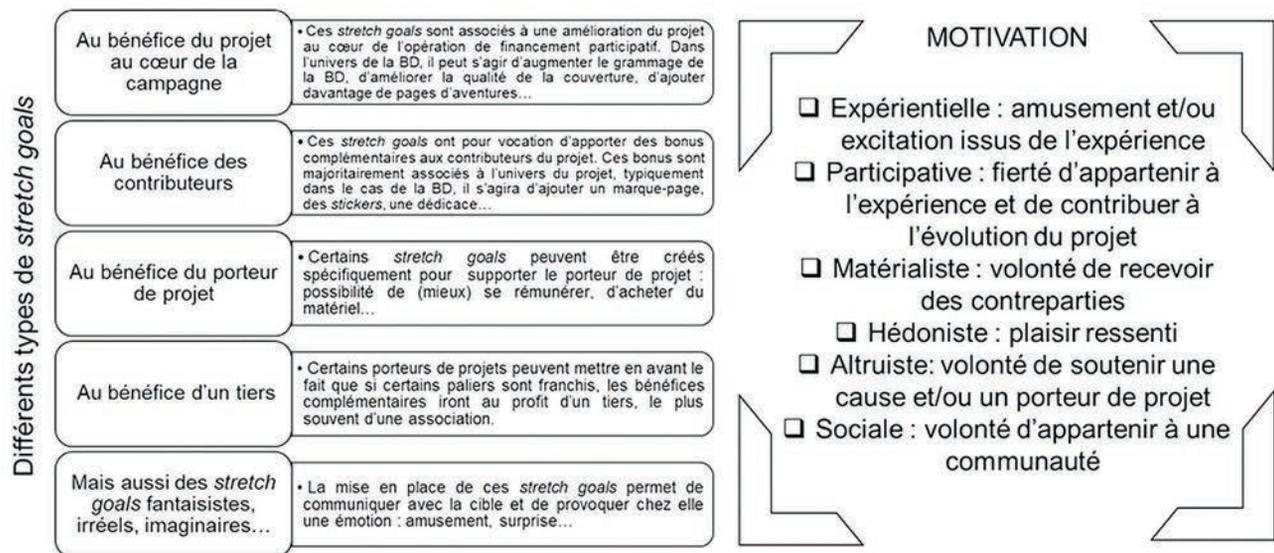
ne faudrait pas hâtivement conclure que seuls les « chasseurs de récompenses » sont sensibles à la mise en place de *stretch goals*. En effet, les *stretch goals* peuvent aussi répondre à des motivations de natures expérientielle, hédoniste ou bien encore altruiste (Figure 11 page suivante). L'étude de la campagne « Carence d'amour » témoigne de cette dernière perspective : certains paliers avaient pour objectif de mieux rémunérer l'auteure ou bien encore de lui permettre de faire des dons à une association.

In fine, la mécanique d'une campagne de *crowdfunding* permet de répondre à des sources de motivation de nature « intrinsèque » et « extrinsèque » (Ryan et Deci, 2000). Les *backers* peuvent ainsi être intrinsèquement motivés à participer parce qu'ils éprouvent du plaisir, de l'intérêt, de la curiosité ou bien encore de la satisfaction. Sous cet angle, la mise en place de *stretch goals* offre une expérience stimulante. Elle permet notamment de répondre à une quête d'accomplissement, liée à la volonté d'apporter son écot. Bien sûr, dans le contexte du don contre don, les contributeurs peuvent également être extrinsèquement sensibles aux contreparties offertes en fonction de leur niveau de contribution. Parce qu'ils prennent la forme d'une « carotte », certains types de *stretch goals* constituent ainsi des sources de motivation extrinsèque.

Une ludification de la campagne

Lorsqu'ils proposent d'atteindre des *stretch goals* successifs, les porteurs de projet *gamifient* en quelque sorte la campagne de financement, ce qui est propice au plaisir des internautes et suscite un fort engouement. Or, le caractère ludique d'une campagne est susceptible d'attirer certains profils de contributeurs. Plus encore, cette forme de *gamification* de la campagne permet éventuellement d'augmenter le nombre de récompenses obtenues par les contributeurs, lesquelles sont le plus souvent en lien avec le projet lui-même. Ce sont par conséquent deux autres dimensions de la motivation identifiées par Ryu et Kim (2016) qui sont ici activées : l'une est en lien avec la nature du projet lui-même et l'autre avec la récompense. Mokiris nous indique la façon dont elle perçoit cette forme de *gamification* : « *Les internautes voient les pourcents monter, c'est assez excitant. S'il ne manque pas grand-chose pour obtenir le stretch goal suivant, des contributeurs vont parfois participer avec des sommes plus élevées, juste pour franchir l'objectif. La campagne devient une sorte de jeu. On regarde le montant grimper de plus en plus vite dans l'espoir de débloquer le bonus suivant !* ». Fait caractéristique, nous avons observé qu'après avoir apporté leur soutien financier, certains *backers* se connectent à plusieurs reprises à la page du projet pour voir où en est la cagnotte et conséquemment si les objectifs *gamifiés* ont été ou non atteints. On assiste dès lors à une forme « d'effet de renforcement » (Cordova, Dolci et Gianfrate, 2015) : en observant les contributions antérieures de leurs pairs, les *backers* voyant les *stretch goals* se « débloquer » ont plus encore intérêt ou envie de soutenir un projet. En écho aux travaux de Ryu et al. (2016 et 2018), la temporalité semble jouer un rôle important. Parce que la motivation diminue après l'atteinte d'un objectif (Kuppaswamy et Bayus,

Figure 11 : Une réponse à une pluralité de motivations



2017), la mise en place de *stretch goals* successifs semble de nature à encourager les *backers* à s'engager. Cela peut en effet leur donner le sentiment que leur contribution aura un impact.

Une démarche participative

Lorsque les *stretch goals* ne sont pas définis dès le départ de la collecte mais apparaissent au fil de sa progression, les *backers* ont plaisir à se montrer force de proposition. Ils s'expriment notamment sur le nombre de préventes ou sur le seuil financier à atteindre (en pourcentage de la collecte) ou bien encore suggèrent des bonus qu'ils souhaiteraient voir associés aux prochains paliers. Elodie Gonçalves nous confirme les effets positifs sur la dynamique de la campagne du recours à une démarche participative⁽¹³⁾. A l'occasion de la campagne visant à éditer le premier tome de *Comme Convenu*, les *backers* ne sont ainsi pas étrangers au seuil du troisième *stretch goal*. Ils ont en effet encouragé Laurel à battre le record en pourcentage de la campagne visant à offrir un bouquet géant de fleurs à Christiane Taubira : 2 460 %⁽¹⁴⁾... Laurel a ainsi proposé un *stretch goal* à 2 461 %. En harmonie avec les analyses d'Onnée et Renault (2014), cela témoigne qu'au travers d'une campagne de financement participatif la foule n'apporte pas seulement son argent mais aussi ses idées, son réseau, ses compétences... Ainsi, Laurel considère que le fait de ne pas dévoiler les *stretch goals* dès le début de la campagne donne de belles opportunités d'échange avec la communauté : « Je ne sais pas si c'est pertinent, mais je crois que ne pas tout montrer dès le début permet aux participants d'imaginer ce qu'il pourra y

avoir après, et ça c'est chouette ! Je ne sais pas si ça influence une participation... mais ça donne des conversations intéressantes. J'ai d'ailleurs changé ce que j'avais prévu et réalisé une des propositions faites par un lecteur ». Notre recherche souligne alors le rôle des *stretch goals* dans la dynamique d'une campagne de financement participatif. Ils suscitent la curiosité des *backers* et moult commentaires (Encadré 2). Or, comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Mitra et Gilbert, 2014 ; Xu *et al.* 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018), l'animation d'une campagne compte parmi les facteurs-clés de sa réussite.

Encadré 2 : Force de proposition des backers

« [...] Je suis d'accord avec certains des commentaires précédents, un prochain stretch goal avec une petite figurine de Brume serait absolument génial, elle est so cute »

« Un truc serait génial pour un prochain stretch goal, vu dans une autre BD racontant une histoire d'entreprise : une petite chronologie des événements principaux de l'histoire, sur quelques pages à la fin du 2^e tome, pour avoir une vision globale de vos aventures :) »

« Un coffret fourreau pouvant contenir les deux albums me semblerait une excellente idée de stretch goal ! »

« Pour les stretch goals : des stickers, des magnets, des cadre photos magnétiques, un ardoise magnétique pour le frigo, un cahier, un carnet de note, un stylo ou un crayon ou une gomme, le pack du tome 1 - youHOU !!!!! on peut rêver !! »

Source : extrait de la table des verbatim témoignant des suggestions des backers – Projet « Comme convenu », tome 2.

⁽¹³⁾ Elodie Gonçalves nous donne l'exemple d'auteurs de BD qui ont engagé leur communauté dans le choix d'une couverture. Tel est le cas du dessinateur de la BD *La Geste du Bleu*, projet financé avec succès en juin 2017 sur la plateforme Ulule. Le choix d'une couverture alternative était associé au troisième *stretch goal*.

⁽¹⁴⁾ <https://fr.ulule.com/un-bouquet-pour-christiane/>

Une opportunité de renforcer la communication positive

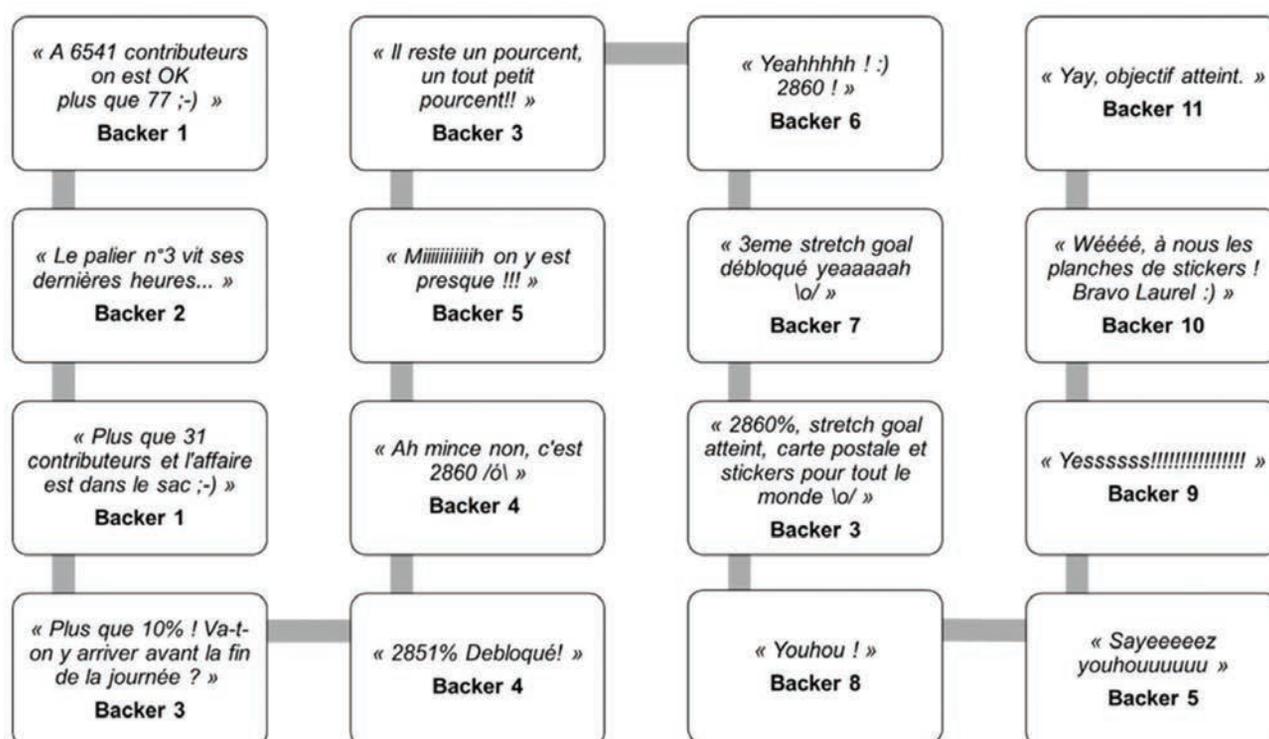
La mise en œuvre de *stretch goals* génère davantage d'actes de communication de la part des porteurs de projet. Or, la mise à jour de la campagne, notamment au travers de l'ajout de *news*, est un facteur favorable à la réussite d'une collecte (Xu *et al.* 2014). En outre, le fait d'atteindre un *stretch goal* concourt à l'usage d'un vocabulaire positif, lequel est propice au succès (Gorbatai et Nelson, 2015). Emile Bertier considère ainsi que la mise en place de *stretch goals* permet de « *maintenir une dynamique de communication pendant la campagne alors que l'objectif est atteint* ». Selon lui, cela permet d'éviter une forme de relâchement. Les paliers suscitent en outre de nombreux commentaires de la part des *backers*. Ces derniers ont notamment à cœur que le collectif parvienne à dépasser les *stretch goals* en cours. Cela est particulièrement saillant dans les fils de discussion. Le cas de la seconde campagne portée par Laurel illustre là encore nos propos. Dans la figure 12, nous avons mis en perspective un extrait de la table des *verbatim* mettant en exergue la forte attention portée par les *backers* à l'évolution de la cagnotte. Nous y faisons figurer 16 commentaires laissés successivement sur la page de la collecte par 11 *backers* distincts. On y perçoit une forme de tension suivie de l'expression de la joie des *backers*.

Fait *a priori* surprenant, des *stretch goals* fictifs génèrent également une forme d'engouement de la part de ceux qui soutiennent les projets. Tel a pu être le cas pour la proposition de revenu intergalactique correspondant au palier de 666 préventes de la

BD *Paul Lamploix et les 4 Huberts*. Le commentaire de l'un des contributeurs sur la page Ulule du projet illustre notre propos : « *Je suis persuadé qu'on va atteindre les 666 et toucher les sous ! Il paraît qu'ils seront versés juste après la fin du monde, génial !* ». Il s'agit là d'autant d'actes de communication qui bénéficient à la dynamique du projet. Yann Girard considère ainsi les *stretch goals* comme une occasion de communiquer et de faire rire la communauté. L'auteur nous précise avoir le sentiment que les *stretch goals* matériels n'ont pas autant d'impact en ce sens qu'ils ne suscitent notamment pas forcément d'actes de partage : « *Quand on y pense, c'est bien de proposer des stretch goals qui puissent être partagés* ». Ainsi, Yann Girard considère que personne ne va être tenté de relayer un message selon lequel les contributeurs gagneront plus de stickers si un palier est atteint. Il constate que les *stretch goals* comme le revenu intergalactique ont davantage séduit son audience. Il ajoute : « *Si c'est quelque chose d'un peu plus créatif, d'un petit peu plus original dans le contenu, c'est possible que ce soit partagé. Finalement, c'est cela le but aussi* ».

In fine, il convient aussi de considérer que la dynamique impulsée par la mise en place de *stretch goals* peut positivement impacter la « viralité » d'une campagne : la communauté du porteur de projet sera davantage incitée à en parler autour d'elle, les accompagnateurs de projets au sein des plateformes de *crowdfunding* seront eux-aussi plus enclins à la relayer *via* les outils médias dont ils disposent (lettre d'information, réseaux sociaux...). S'ils semblent présenter de nombreux

Figure 12 : Fil de discussion des *backers*



Source : à partir des informations recueillies sur le projet *Comme Convenu 2* sur la plateforme Ulule.

avantages, les *stretch goals* doivent être précautionneusement gérés, la section suivante souligne les risques et difficultés pouvant y être associés.

Les difficultés et risques associés

Le défaut de préparation : un écueil à éviter

La mise en place de *stretch goals* complexifie la gestion d'une collecte. Dans une situation idéale, les *stretch goals* sont anticipés par le porteur de projet, ce qui nécessite d'en déterminer les principaux contours et coûts associés. Or, tel n'est pas toujours le cas... Elodie Gonçalves considère que le défaut de préparation des *stretch goals* à venir constitue un risque majeur. Notre interlocutrice nous explique que certains porteurs de projet « *sont pris au dépourvu lorsque les 100 % arrivent* ». Ils ne disposent pas d'une trame de communication et ne savent pas quoi mettre en place. Or, faute de préparation, la campagne risque de perdre de son dynamisme. Elodie Gonçalves souligne par ailleurs que les porteurs de projet se heurtent conséquemment à un défaut de budgétisation. Dans l'excitation, ils sont enclins à proposer des contreparties trop onéreuses aux contributeurs. Laurel alerte également sur la question des coûts : « *Le risque est qu'un stretch goal soit mal évalué et coûte trop cher au final, ou soit trop lourd et entraîne un excédent de frais de port important* ». Mokiris nous livre elle-aussi sa perception des risques potentiels et précautions nécessaires en ces termes : « *Il faut bien calculer le coût de chaque objectif afin de fixer un pourcentage à atteindre. Si les stretch goals sont vite atteints, c'est que le succès de la campagne a été mal évalué au début. Il faut alors travailler assez vite pour en développer d'autres, si l'on désire garder cette dynamique "attractive"* ». Le calcul des coûts est crucial selon notre interlocutrice : « *Si on calcule mal le budget, on peut vite se retrouver coincé. Ce n'est pas évident de calculer un prix fixe pour une amélioration, sans savoir combien il y aura de contributeurs à la fin de la campagne. Il faut impérativement que tous les coûts rentrent dans le prix minimum d'une contribution* ». Mokiris nous explique ainsi avoir mal estimé les surcoûts associés à la mise en place des *stretch goals* de sa campagne : « *En plaçant un objectif à 280 %, je pensais ne jamais l'atteindre. C'est pourquoi j'ai été généreuse pour chaque objectif, car je pensais ne jamais dépasser plus de 150 %. La plus petite contribution dans mon projet avait une valeur de 13 euros. Il aurait fallu qu'elle soit à 20 euros pour ne pas que j'y perde* ».

Dav nous indique que, fort de l'expérience de certains de ses homologues, il a su se montrer très vigilant : « *Moi, tout de suite quand j'ai demandé aux copains "quels sont les pièges ?", ils m'ont répondu "le poids"* ». La question des frais d'expédition est ainsi cruciale. Un nombre de pages qui augmente, une couverture souple qui devient cartonnée, un grammage plus important du papier et la présence de *goodies* génère un « surpoids » et coûtent donc davantage en frais d'expédition. Dav nous explique connaître des porteurs de projet qui se sont retrouvés dans des situations difficiles après avoir mal apprécié ces coûts. Il nous relate cette anecdote :

« *J'ai l'exemple d'un copain qui a fait un livre d'un format A4 et dans ses stretch goals, il offrait un ex libris en A3. Alors c'est super parce que cela fait un beau tableau, sauf que le A3 ne rentre pas dans l'enveloppe. Il s'est retrouvé à devoir envoyer des rouleaux, ce qu'il n'avait pas prévu du tout !* ». Dav conseille de faire preuve de prudence et de ne pas se laisser emporter par son enthousiasme : « *On a envie de faire plaisir aux gens et il faut avouer que désormais les plateformes et les lecteurs nous poussent à proposer des choses très très vite pour continuer à lancer la machine. Alors des fois, on propose des choses sans forcément y réfléchir* ». Or comme nous l'indique l'auteur : « *Il y a des erreurs qui peuvent coûter très cher, que ce soit financièrement ou en termes d'organisation !* ». Yves Bourgelas relate également avoir « *vu des gens offrir la lune et se mettre beaucoup plus de travail sur les épaules s'ils atteignaient un montant spécifique. Bref, l'objectif supplémentaire devient, s'il est atteint, un cadeau empoisonné pour le créateur de la campagne. Il faut bien balancer ce que l'on veut offrir* ». En effet, comme nous le confirme Elodie Gonçalves, il est préférable de préparer les *stretch goals* en amont de la collecte. A défaut, dans l'euphorie et/ou la précipitation, les porteurs de projet sont susceptibles de faire des propositions inappropriées et/ou trop ambitieuses.

La difficulté de satisfaire le plus grand nombre

Satisfaire les exigences de l'ensemble des *backers* est une mission quasi impossible. Les sources d'insatisfaction et de polémiques sont nombreuses. Il est notamment ardu d'identifier les bonus qui puissent plaire au plus grand nombre. La campagne pour le second tome de *Comme convenu* n'a ainsi pas échappé à quelques polémiques. L'une d'entre elles était relative à la fixation des seuils à atteindre. Un *backer* s'est exprimé en ces termes : « *Un premier stretch goal qui démarre "seulement" à 2 000 % (alors que la plupart des campagnes Ulule gratifient les contributeurs de bonus dès 120 ou 150 %) et les suivants tous les 500 % c'est colossal ! Sur un objectif initial de moins de 10 000 euros pour produire un livre, on en est à plus de 207 000 euros et on "débloque" seulement un faux billet et un marque page pour chaque livre !* ». Il est ici opportun d'apporter un éclairage nuancé ces propos : le projet porté par Laurel ayant rencontré un succès immédiat⁽¹⁵⁾, le premier *stretch goal* a été mis en place dès le deuxième jour de la campagne !

Le projet d'édition du second tome de *Comme convenu* a par ailleurs engendré la frustration de quelques *backers* s'agissant des bonus différenciés en fonction des packs de contrepartie. Ce *verbatim* illustre nos propos : « *Je dois dire que moi aussi je me suis sentie un peu frustrée en réalisant que ce joli magnet n'était que pour les packs prestige. J'espérais qu'il y aurait des magnets, j'adore ça ! (mais j'avais plutôt fantasmé sur un magnet de l'écureuil)* ». Laurel n'a pas manqué de justifier son choix : « *Mince, je lis vos réactions à propos du magnet qui n'est que pour les packs "prestige". Mon but n'était pas du tout de créer de la frustration... En fait le souci est purement technique.*

⁽¹⁵⁾ Le projet dépassait le seuil de 100 % en sept minutes et celui de 400 % en une heure.

Les magnets sont épais et les ajouter dans le livre peut être risqué pour la couverture. Comme le pack prestige m'offre plus de flexibilité à ce niveau, je me suis permis d'ajouter le magnet... ». Trois principales raisons justifient le choix de proposer des *goodies* distincts en fonction des packs de contreparties privilégiés par les *backers* :

- financière : le surcoût associé à la production de *goodies* ne peut être pris en charge avec les packs de contreparties les moins chers.
- logistique : l'expédition d'un bien matériel n'est pas prévue ou impossible avec les packs de premier niveau.
- symbolique : le porteur de projet peut légitimement souhaiter récompenser davantage ceux qui apportent un soutien financier plus conséquent.

Elodie Gonçalves considère qu'il est préférable d'attribuer aux contributeurs des bonus similaires : « En termes de communication, je trouve cela beaucoup plus simple que les bonus soient communs à tous ». En cas de bonus différenciés, notre interlocutrice souligne que cela complexifie la préparation des packs adressés à chacun des contributeurs. Elle précise qu'il est cependant économiquement inenvisageable d'offrir certaines récompenses aux *backers* dont la contribution à la campagne est d'un montant proportionnellement faible. Précisons que certains contributeurs comprennent la différenciation de l'offre et affichent alors une forme d'indifférence relative, en particulier en réponse à ceux qui ne comprennent pas ou regrettent une telle logique : « Moi, ça ne me dérange pas que certains *goodies* soient réservés aux plus gros contributeurs. Si tout le monde avait la même chose, ça ne serait pas la peine de faire des packs prestige » (*verbatim* extrait de la campagne pour le second tome de *Comme convenu*). In fine, il faut considérer que la communauté qui se forme autour d'un projet n'est pas seulement là pour bénéficier des contreparties. Ainsi, nombreux sont les *backers* enclins à apaiser les éventuelles polémiques. Ils expliquent soutenir un projet pour qu'il puisse voir le jour et non pour obtenir des récompenses, lesquelles ne sauraient selon eux être considérées comme un « dû ».

Un passage obligé

Certains porteurs de projet regrettent que les *stretch goals* soient devenus une forme de passage obligé. Dav nous explique que le premier jour de sa campagne, alors que le seuil des 100 % avait été dépassé, ses interlocuteurs chez Ulule lui ont conseillé de réfléchir à des actions pour, nous dit-il, « relancer la machine ». Tandis que ce conseil lui semblait légitime, notre interlocuteur a été déconcerté par l'insistance de certains contributeurs. Il nous livre en ces termes son sentiment : « J'ai l'impression que les contributeurs, sur les sites de crowdfunding sont maintenant tellement habitués à avoir quelque chose en plus quand le projet fonctionne que, d'une certaine manière, ils se permettent de réclamer. Donc c'est un peu le piège ». Au contraire des « altruistes », les « chasseurs de récompenses » (Ryu *et al.*, 2016, 2018), attendent certains signaux favorables avant de contribuer au projet. Comme nous l'indique Dav : « Il y a des gens,

tant qu'il n'y a pas de *stretch goals* annoncés un peu cools, ils ne vont pas participer au projet. Ils vont attendre [...], ce qui est parfois problématique ». A l'appui d'une sélection de *verbatim*, le tableau 1 de la page 33 illustre la demande parfois pressante de la part des contributeurs.

A l'image de Dav, Emile Bertier nous interpelle sur « l'effet de mimétisme » associé à la mise en place de *stretch goals*. L'auteur nous indique que des messages automatiques⁽¹⁶⁾ sont générés au fur et à mesure d'une campagne par la plateforme. Ainsi, dès qu'une campagne dépasse son objectif, plusieurs conseils sont donnés aux porteurs de projet, parmi lesquels celui de mettre en place des *stretch goals* : « Petite astuce supplémentaire : vous pouvez aussi proposer des contreparties ou des cadeaux supplémentaires à vos contributeurs si la collecte atteint un palier plus élevé. Par exemple, si le projet atteint les 150 %, vous pouvez proposer un objet attractif supplémentaire à tous les contributeurs au-dessus de 20 €. De cette manière, vos contributeurs auront tout intérêt à porter le projet et à communiquer largement auprès de leurs propres réseaux » (extrait d'un message généré par Ulule Buddy). Or, Emile Bertier s'interroge : « Quand on reçoit cela, on se dit qu'il faudrait le faire. On regarde tous les autres projets, évidemment tout le monde le fait. Mais savoir si tout le monde le fait parce que tout le monde le fait ou si tout le monde le fait parce qu'effectivement cela fonctionne, c'est compliqué ». En écho aux travaux sur la motivation (Pink, 2011), sans doute faut-il considérer les éventuels « coûts cachés » inhérents aux *stretch goals* en tant que récompenses conditionnelles. Le recueil de données en ligne nous permet de percevoir dans la réaction de plusieurs contributeurs une forme d'accoutumance à la pratique. Cela nous conduit à nous interroger sur de potentiels effets pervers sur le long terme des *stretch goals*. La contribution de certains profils de contributeurs est encouragée par les contreparties supplémentaires associées à certains paliers : c'est le fameux « effet carotte ». Si les conséquences sur le court terme sont bénéfiques au succès d'une campagne, l'on pourrait néanmoins craindre que les *stretch goals* deviennent aux yeux de contributeurs aguerris, campagne après campagne, un dû. Leur mise en place pourrait se généraliser, devenir alors une forme d'incontournable et, à défaut de se renouveler, ne plus susciter le même engouement.

Une gestion post-campagne plus lourde

À l'issue de la collecte, le porteur de projet devra concrétiser les annonces inhérentes aux *stretch goals* ayant été atteints. Parmi les difficultés associées à la gestion post-collecte, on constate que les *stretch goals* peuvent notamment impliquer des retards de livraison. Tel a notamment été le cas pour le projet porté par Dav.

⁽¹⁶⁾ Sur la plateforme Ulule, ces messages sont envoyés par « Ulule Buddy » qui se présente en ces termes sur le site Internet de la plateforme : « Je suis le robot spécialiste du crowdfunding programmé par la super équipe Ulule. Je suis là pour aider les porteurs de projet en leur prodiguant des conseils ciblés. Écoutez-moi, ce que je vous dis est basé sur l'analyse des statistiques de milliers de projets financés avec succès ».

Tableau 1 : Une demande pressante

Projet	Verbatim
<i>Dav Book</i>	« À mon avis il va falloir rajouter des bonus et des goodies très vite car les 100 % vont arriver rapidement ». « Il faut faire péter des bonus vu ton boom dans les paliers ! » « Presque 300 %, va falloir rajouter des goodies en plus ».
<i>Comme Convenu 1</i>	« Bon bah... Il se passe quoi à 500 % ? » « Bon ben du coup, vu la réussite, on peut avoir des stickers avec le palier à 27 € ?! » « Je pense qu'on aura tous droit à une pochette de stickers non ? » « J'espère que si le score est vraiment très haut il y aura quelques stickers (au moins celui de brume) »
<i>Comme convenu 2</i>	« Hello, est-ce qu'il y aura des stretch goals cette fois-ci ? » « Vivement les stretch goals ! » « Serait-il possible de connaître les stretch goals car je n'arrive pas à les trouver sur la page ». [contexte : la collecte a débuté depuis moins de 24 heures et aucun <i>stretch goal</i> n'est encore annoncé] « Et zut, nous sommes montés beaucoup trop vite ! x) On aurait pu faire 2 ou 3 stretch goals ! » [Le <i>backer</i> fait référence au score en pourcentage obtenu au tout début de la collecte – il semble considérer que des bonus auraient pu récompenser cette croissance – ce <i>verbatim</i> a été recueilli dans les premières heures de la campagne]

Source : extraits de la table des verbatim relative à l'attente de la mise en place de *stretch goals* – recueil de données réalisé sur les pages projets de la plateforme Ulule.

Dans une *news* postée en date du 20 décembre 2015 sur la page Ulule du projet, l'auteur explique à sa communauté les difficultés auxquelles il est confronté : « Suite au succès de la campagne, et la promesse de dédicaces pour tout le monde, il me semblait normal que ceux qui avaient payé pour ces dédicaces soient "récompensés". Au lieu de faire un simple petit dessin original comme prévu, c'est une pleine page de croquis originaux que j'ajoute donc aux éditions à 70, 45 et 35 €. Cela prend plus de temps, et je ne suis donc pas en mesure de livrer ces exemplaires pour Noël, ni de vous dire aujourd'hui quand vous les recevrez, mais vous serez tenus au courant en janvier. J'espère que vous m'excuserez pour ce retard, et que tous les croquis que vous aurez en plus feront passer la pilule ». Autre aléa : le plafond bancaire du porteur de projet ne lui permettait pas de faire face à l'envoi de plus de 50 exemplaires du *Dav Book* par mois, le conduisant à échelonner l'envoi des contreparties. En harmonie avec la recherche de Thürrid et Kamleitner (2016), cela invite les porteurs de projets à porter une attention toute particulière à la budgétisation et à la planification des contreparties.

In fine, plusieurs recommandations peuvent être adressées aux porteurs de projets :

- Dans la phase de paramétrage de la campagne, il convient de fixer l'objectif financier minimal permettant de voir aboutir son projet. En effet, la probabilité de réussite d'une collecte est plus forte lorsque le montant demandé est faible. A charge par la suite au porteur

de projet de mettre en place des *stretch goals* pour dépasser ce seuil minimal et se diriger ainsi vers son « idéal ».

- Il convient d'anticiper le succès de la campagne et de préparer les *stretch goals*. L'anticipation vise à budgétiser avec soin les coûts générés et à apprécier les retombées logistiques. Idéalement, la communication autour des *stretch goals* doit aussi faire l'objet d'un travail préparatoire.
- Il est enfin recommandé aux porteurs de projet de faire des *stretch goals* une opportunité de rythmer et de « *storyteller* » la campagne. Il s'agit de développer une dynamique participative et de renforcer les actes de communication positive. A ce titre, la mise en place de « *social stretch goals* » constitue une pratique intéressante, jusqu'alors encore très peu mobilisée.

Conclusion

En prenant appui sur une méthodologie qualitative fondée sur des études de cas dans l'univers de la BD, notre recherche avait pour dessein de mettre en perspective les principaux contours et enjeux associés aux *stretch goals*. Nous avons défini un *stretch goal* comme un objectif fixé au-delà du seuil financier initialement déterminé par le porteur de projet. Parce qu'il aura levé plus de fonds, l'initiateur de la campagne pourra améliorer les contours de son projet, offrir davantage de bonus aux contributeurs en témoignage de sa gratitude, se rémunérer plus confortablement ou bien

encore faire montre de solidarité envers les œuvres de son choix. De par la variété de leurs contours, les *stretch goals* constituent une source de motivation intrinsèque et extrinsèque. Bien choisis, ils incitent les contributeurs ayant déjà abondé dans la jauge de la collecte à augmenter leur don ou bien encore à contribuer de nouveau. Ainsi, les *stretch goals* permettent de susciter davantage d'enthousiasme de la part des *backers* et conséquemment de collecter plus de fonds.

Les *stretch goals* engagent les parties prenantes dans une dynamique de *gamification*. Après que l'objectif initial ait été dépassé, les *stretch goals* permettent d'animer positivement une campagne. Leur mise en place encourage les *backers* à partager la campagne auprès de leurs réseaux. Elle génère ainsi une augmentation des actes de communication, tant du côté des contributeurs que de celui du porteur de projet. Parce qu'ils accroissent la valeur perçue associée à chacun des packs de contreparties, les *stretch goals* participent à une meilleure satisfaction et une plus grande implication des *backers*. Leur mise en place emporte la foule des contributeurs et le porteur de projet dans une aventure commune où les intérêts individuels et collectifs convergent et se renforcent mutuellement.

Malgré de nombreux atouts, la mise en place de *stretch goals* n'en demeure pas moins délicate, notamment parce qu'elle génère un surcroît de travail pour le porteur de projet. Elle implique le plus souvent de revoir certains des contours du projet et/ou des contreparties qui y sont associés. Le porteur de projet doit ainsi être en mesure d'évaluer précisément les surcoûts liés aux *stretch goals*. Parce qu'ils complexifient le projet, les *stretch goals* peuvent générer des retards dans son exécution et dans l'envoi des contreparties. En conséquence, le porteur de projet ne doit pas faire de promesses qui ne pourraient être tenues, au risque de perdre la confiance d'une partie (même infime) de la communauté qui lui a apporté son soutien.

Alors que les *stretch goals* comptent parmi les facteurs explicatifs de la réussite d'une campagne de *crowdfunding*, ils ne sont pas un outil miracle. Ils ne sauraient à eux-seuls expliquer le succès d'une campagne ni davantage son sur-financement ou hyper-financement. La réussite est en effet le fruit d'une combinaison d'éléments à laquelle les *stretch goals* apportent leur éventuel concours. Ainsi, certaines campagnes à succès peuvent ne proposer aucun *stretch goal*. De même, certains porteurs de projet peuvent avoir été confrontés à l'échec alors qu'ils promettaient la mise en place de paliers supplémentaires une fois le seuil initial dépassé. La collecte peut également être un succès sans néanmoins atteindre les sommes nécessaires à la réalisation de *stretch goals*⁽¹⁷⁾.

De nature exploratoire, cette recherche est à l'aube de nouvelles réflexions. A l'agenda du chercheur pourrait figurer une extension de l'étude à d'autres

champs que celui de la BD. Il s'agirait de réaliser une taxonomie des pratiques, d'étudier leur multiplicité et leur réinvention. Il serait également opportun d'interroger les contributeurs sur leur perception des *stretch goals* afin d'affiner notre compréhension de leur rôle en tant que source de motivation. Enfin, nous souhaitons suivre la trajectoire de porteurs de projets mettant successivement en place plusieurs campagnes de financement participatif⁽¹⁸⁾. Il nous semble en effet que des effets d'apprentissage seraient susceptibles de conduire à une évolution de leur pratique, en particulier s'agissant des *stretch goals*. Plus encore, il sera intéressant d'analyser l'évolution des attentes des communautés qu'ils agrègent.

Bibliographie

- AGRAWAL A., CATALINI C. & GOLDFARB A. (2015), "Crowdfunding: Geography, social networks, and the timing of investment decisions", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 24, n°2, pp. 253-274.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T. & SCHWIENBACHER A. (2014), "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of business venturing*, vol. 29, n°5, pp. 585-609.
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2017), *Le crowdfunding : fondements et pratiques*, De Boeck Supérieur.
- BURTCH G., GHOSE A. & WATTAL S. (2013), "An empirical examination of the antecedents and consequences of contribution patterns in crowd-funded markets", *Information Systems Research*, vol. 24, n°3, pp. 499-519.
- BUTTICÈ V., COLOMBO M.G. & WRIGHT M. (2017), "Serial crowdfunding, social capital, and project success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n° 2, pp. 183-207.
- BRETSCHNEIDER U. & LEIMEISTER J. M. (2017), "Not just an ego-trip: Exploring backers' motivation for funding in incentive-based crowdfunding", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 26, n°4, pp. 246-260.
- CHOLAKOVA M. & CLARYSSE B. (2015), "Does the possibility to make equity investments in crowdfunding projects crowd out reward-based investments?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n°1, pp. 145-172.
- COLOMBO M.G., FRANZONI C. & ROSSI-LAMASTRA C. (2015), « Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n°1, pp. 75-100.
- CORDOVA A., DOLCI J. & GIANFRATE G. (2015), "The determinants of crowdfunding success: evidence from technology projects", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 181, pp. 115-124.
- COURTNEY C., DUTTA S. & LI Y. (2017), "Resolving information asymmetry: Signaling, endorsement, and crowdfunding success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n° 2, pp. 265-290.
- DECI E. L., KOESTNER R. et RYAN R. M. (1999), "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation" *Psychological bulletin*, vol. 125, n° 6, pp. 627-668.
- DOWTHWAITE L. (2017), *Crowdfunding webcomics: the role of incentives and reciprocity in monetising free content*, Doctoral dissertation, University of Nottingham.
- ETTER V., GROSSGLAUSER M. & THIRAN P. (2013), "Launch hard or go home!: predicting the success of Kickstarter campaigns", in *Proceedings of the first ACM Conference on Online social networks*, pp. 177-182.
- FREEDMAN J.L. & FRASER S.C. (1966), "Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique", *Journal of personality and social psychology*, vol. 4, n°2, pp. 195-202.

⁽¹⁷⁾ Tel est le cas de la campagne « Supercrash » dont il est question dans cet article.

⁽¹⁸⁾ Ce travail a été entamé s'agissant de Laurel qui a déjà mis en place trois campagnes sur la plateforme Ulule.

- GERBER E.M. & HUI J. (2013), "Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation", *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, vol. 20, n° 6.
- GERBER E.M., HUI J. & KUO P.Y. (2012), "Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms" in: *Proceedings of the International Workshop on Design, Influence, and Social Technologies: Techniques, Impacts and Ethics*.
- GORBATAI A. & NELSON L. (2015), "The narrative advantage: Gender and the language of crowdfunding", *Haas School of Business UC Berkeley, Research Papers*.
- HARDY W. (2013), "How to perfectly discriminate in a crowd? A theoretical model of crowdfunding", *University of Warsaw Faculty of Economic Sciences Working Papers*, n°16, 28 p.
- KERR S. & LANDAUER S. (2004), "Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs", *The Academy of Management Executive*, vol. 18, n°4, pp. 134-138.
- KOHN A. (1993), *Punished by Reward. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Houghton Mifflin.
- KOZINETS R. V. (2002), "The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities", *Journal of marketing research*, vol. 39, n°1, pp. 61-72.
- KUPPUSWAMY V. & BAYUS B.L. (2017), "Does my contribution to your crowdfunding project matter?", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, n° 1, pp. 72-89.
- KUPPUSWAMY V. & BAYUS B.L. (2018), "Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers", in *The Economics of Crowdfunding*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 151-182.
- LEPPER M.R., GREENE D. & NISBETT R.E. (1973), "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis", *Journal of Personality and social Psychology*, vol. 28, n°1, pp. 129-137.
- LE VELLY R. (2007), « Les démonstrateurs de foires. Des professionnels de l'interaction symbolique », *Ethnologie française*, vol. 37, n°1, pp. 143-151.
- LI Z. & JARVENPAA S. (2015), "Motivating IT-Mediated Crowds: The Effect of Goal Setting on Project Performance in Online Crowdfunding", in *International Conference on Information Systems*, Fort Worth.
- MAUSS M. (1923), « Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, vol. 1, pp. 30-186.
- MITRA T., & GILBERT E. (2014), "The language that gets people to give: Phrases that predict success on Kickstarter", in *Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing*, pp. 49-61.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of business venturing*, vol. 29, n°1, pp. 1-16.
- MOLLICK E. & KUPPUSWAMY V. (2014), *After the campaign: Outcomes of crowdfunding*. Disponible en ligne.
- MOUSSAVOU J. (2017), « Asymétries d'information et crowdfunding. Le cas du financement de projets entrepreneuriaux », *Revue Française de Gestion*, n°268, pp. 61-76.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2013), « Le financement participatif: atouts, risques et conditions de succès », *Gestion*, vol. 38, n° 3, pp. 54-65.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2014), « Crowdfunding: vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, n° 8, pp. 117-133.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2016), "Crowdfunding: principes, trends and issues", in OLLEROS X. & ZHEGU M., *Handbook of Research on Digital Transformations*, Edward Elgar, pp. 313-334.
- PASSEBOIS-DUCROS J. & PULH M. (2015), « Vers un modèle conceptuel des facteurs explicatifs de la participation et de la réussite d'une opération de crowdfunding dans le secteur culturel non marchand », *Colloque AIMAC*, vol. 29.
- PINK D.H. (2011), *Drive: The surprising truth about what motivates us*, Penguin.
- QIU C. (2013), "Issues in crowdfunding: Theoretical and empirical investigation on Kickstarter", working paper.
- REEVE J. (2014), *Understanding motivation and emotion*, 6e ed., John Wiley & Sons.
- RENAULT S. (2018), « Financement participatif : les leçons d'une success-story. Le cas de l'hyper-financement de la bande dessinée «Comme convenu» », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°131, pp. 20-35.
- RENAULT S. & INGARAO A. (2018), « Crowdfunding, quand les fans rétribuent les créateurs du web », *Revue Française de Gestion*, vol. 44, n° 273, pp. 179-203.
- RYAN R. M. & DECI E. L. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary educational psychology*, vol. 25, n°1, pp. 54-67.
- RYU S. & KIM Y. G. (2016), "A typology of crowdfunding sponsors: Birds of a feather flock together?", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 16, pp. 43-54.
- RYU S., KIM K. & KIM Y. G. (2016), "Reward versus Philanthropy Motivation in Crowdfunding Behavior", in *PACIS*, p. 87.
- RYU S., PARK J., KIM K. & KIM Y.G. (2018), "When and How Much to Pledge: The Role of Reward versus Altruistic Motivations in Predicting Crowdfunding Pledges", Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2966673>
- SHANG J. & CROSON R. (2009), "A Field Experiment in Charitable Contribution: The Impact of Social Information on the Voluntary Provision of Public Goods", *The Economic Journal*, vol. 119, n°540, pp. 1422-1439.
- STRAUSZ R. (2017), "A theory of crowdfunding: A mechanism design approach with demand uncertainty and moral hazard", *American Economic Review*, vol. 107, n°6, pp. 1430-1476.
- SITKIN S.B., SEE K.E., MILLER C.C., LAWLESS M.W. & CARTON A.M. (2011), "The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible", *Academy of Management Review*, vol. 36, n°3, pp. 544-566.
- TARTERET O. (2014), *La dynamique du crowdfunding: revue critique de la littérature et facteurs du succès d'une collecte* – Disponible en ligne.
- THÜRRIDL C., & KAMLEITNER B. (2016), "What goes around comes around? Rewards as strategic assets in crowdfunding", *California Management Review*, vol. 58, n°2, pp. 88-110.
- XU A., YANG X., RAO H., FU W. T., HUANG S. W. & BAILEY B. P. (2014), "Show me the money!: An analysis of project updates during crowdfunding campaigns" In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, ACM, pp. 591-600.
- ZHANG H. & CHEN W. (2019), "Backer Motivation in Crowdfunding New Product Ideas: Is It about You or Is It about Me?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 36, n°2, pp. 241-262.
- ZVILICHOVSKY D., INBAR Y. & BARZILAY O. (2015), "Playing both sides of the market: Success and reciprocity on crowdfunding platforms", Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2304101>
- ZVILICHOVSKY D., DANZIGER S. & STEINHART Y. (2018), "Making-the-Product-Happen: A driver of crowdfunding participation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 41, pp. 81-93.

Rendre l'ingérable gérable par la transformation collective de la situation de gestion : étude du cas de la gestion d'une maladie animale en Corse

Par François CHARRIER

INRAE, UR LRDE, Corte, France

Mourad HANNACHI

INRAE, UMR SADAPT, Paris, France

et Marc BARBIER

INRAE, UMR LISIS, Marne la Vallée, France

Les crises sanitaires animales (grippe aviaire, vache folle...) mettent régulièrement à l'épreuve les dispositifs de gestion régaliens des maladies animales à fort potentiel épidémique. Si de nombreuses études ont analysé les décalages entre l'effectivité supposée de ces dispositifs et les réalités des territoires dans lesquels ils se déploient, peu de travaux concernent précisément la construction de stratégies collectives impliquant une large diversité d'acteurs (éleveurs, chasseurs, vétérinaires libéraux, administrations...), aux intérêts souvent antagonistes. Pour étayer la réflexion des acteurs sur ces décalages à partir d'une recherche embarquée, cet article présente une étude de cas concernant la gestion, en Corse, de la maladie de la rage porcine (ou maladie d'Aujeszky), qui tient en échec les acteurs du sanitaire, du fait d'un agencement complexe de causes biologiques, socio-économiques et organisationnelles. Partant, l'article propose de tirer les leçons de la mise en œuvre d'une démarche participative, pilotée par des chercheurs, pour construire un nouveau dispositif de gestion visant à traiter la complexité de cette association de causes. L'étude décrit l'émergence d'une forme de *middle management* de proximité, et en donne les caractéristiques d'intermédiation. Dans un contexte de transition dans la gouvernance du sanitaire, l'étude éclaire des pistes de construction locales et multi-acteurs de l'action publique.

Introduction

Depuis plusieurs décennies, l'émergence, la réémergence, mais également la persistance de maladies animales particulièrement sévères et à fort potentiel épidémique, font irruption dans l'univers plus ou moins rationalisé de la production animale et des filières alimentaires, sous forme de crises sanitaires (la « vache folle », grippe aviaire, fièvre catarrhale ovine...). Depuis les années 1990, ces crises mettent régulièrement en échec les dispositifs de gestion des maladies animales, conçus et mis en œuvre par l'Etat. L'idée d'un Etat pris en défaut du fait d'un déficit de capacité de contrôle ou d'un cadrage inapproprié se croise avec l'instabilité radicale des pathogènes et de leur circulation, mise en évidence par les scientifiques. A cela s'ajoute la difficulté que représentent la réception et la mise en œuvre de mesures sanitaires au niveau des acteurs des systèmes d'élevage, des filières mais aussi des gestionnaires des espaces de

nature où les pathogènes sont libres de circuler. Peu connues du grand public et parfois des chercheurs en gestion, en France, la crise de la « vache folle » puis celle de la fièvre catarrhale ovine (en 2006)⁽¹⁾, ont été les déclencheurs successifs de réflexions de fond sur l'organisation du système sanitaire français, basée sur ce qui est communément appelé le « trépied sanitaire » (Cassagne, 2004)⁽²⁾. En 2010, les Etats Généraux du Sanitaire aboutissent ainsi à la construction de la Nouvelle Gouvernance du Sanitaire, qui marque le passage d'une gestion « centralisée », « verticale et

⁽¹⁾ Nous pouvons également citer les épisodes récents de grippe aviaire dans le Sud-Ouest (2015 et 2016), ou encore, l'approche de la peste porcine africaine introduite en Belgique en 2018.

⁽²⁾ Référence au trio d'acteurs-clés Administration – Vétérinaires – Eleveurs, autour duquel est organisée la politique sanitaire française.

hiérarchique » vers des modes de gestion plus adaptés aux spécificités des territoires et impliquant davantage les acteurs locaux (Gueriaux, 2012). Sa mise en œuvre fait alors émerger des enjeux de gestion publique sur la création de dispositifs territoriaux qui impliquent des acteurs locaux très divers. Les parties prenantes sont ainsi confrontées aux enjeux de conception de ces nouveaux dispositifs de gestion et d'étayage des rôles et fonctions de chacun, renversement assez silencieux par rapport à une approche colbertiste de la santé animale et de la gestion des risques sanitaires que les crises sanitaires auraient tendance à renforcer. A l'instar des recherches sur les stratégies de gestion environnementale, où l'Etat doit construire, avec une multiplicité d'acteurs aux objectifs souvent contradictoires, un cadre commun pour la gestion d'un « objet écologique » dont les attributs/propriétés sont faiblement définis au départ (Mermet *et al.*, 2006), nous proposons dans cet article l'étude de la co-construction d'un dispositif de lutte contre la maladie d'Aujeszky, présente depuis les années 1970 dans les élevages porcins corses, et décrétée comme « ingérable » par les autorités sanitaires suite aux échecs successifs de différentes stratégies de lutte (AFSSA, 2009). Notre travail visait, à travers une série d'ateliers participatifs, à formuler de manière partagée les raisons des échecs des stratégies précédentes, et à explorer les conditions de mise en place d'un nouveau dispositif de lutte qui intègre la complexité de la coalition des causes biologiques, socio-économiques et organisationnelles du problème sanitaire. En mobilisant un cadre théorique issu de la littérature sur les situations de gestion (GIRIN, 1990) et de la théorie de la traduction (Callon, 1986) pour analyser les processus d'émergence de cadrages communs et d'objets à gérer collectivement (section 1), nous proposons dans cet article une analyse rétrospective de cette démarche qui combinait des formes d'ingénierie de recherche en gestion (Chanal *et al.*, 1997) et de recherche-intervention (David, 2002) (section 2). Nos résultats (section 3) décrivent l'émergence d'une forme de *middle management*, construite par des acteurs qui s'engagent progressivement, à mesure que les problématiques et les actions de gestion se réinventent par rapport à des échelles d'action de proximité, et non par rapport à des échelles de résultats épidémiologiques (territoire de la maladie) ou à des échelles administratives (propos aux acteurs de l'Etat). Enfin, nous discutons de l'importance de l'intégration de la dimension territoriale de la gestion, notamment dans la mise en œuvre de la Nouvelle Gouvernance du Sanitaire (section 4).

Processus de réinvention de la situation de gestion et construction de dispositifs de gestion

La notion de situation de gestion offre un cadre intégrateur pertinent pour analyser l'évolution des différents éléments qui composent la situation à gérer, mais pour comprendre ce processus de réinvention du gérable, et surtout, pour le connecter à l'émergence d'un collectif d'acteurs, nous avons besoin de mobiliser certains éléments de la théorie de la traduction.

Situation de gestion : étudier un objet dynamique aux prises avec les dispositifs

Le point de vue proposé par Girin (1990) à travers sa conception de la « situation de gestion », est particulièrement pertinent pour étudier un phénomène de gestion dont les lignes de cadrage bougent fortement, dans le contexte d'une organisation en transition, comme c'est le cas dans la gestion de la santé des animaux d'élevage. Une situation de gestion se présente lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990, p. 2). Cette définition, qui comprend une extension spatiale, une extension de temps, des participants (et leurs cadres d'interprétation du monde, leurs outils...), offre un cadre intégrateur pour aborder un ensemble de problématiques telles que la construction de la décision et l'émergence de la coopération (Journé et Raulet-Croset, 2008). La notion est également fortement discutée, que cela soit par rapport aux approches en stratégie, qui soulignent les limites des situations imposées aux acteurs par « l'extérieur » (Aggeri, 2008), ou encore sur son caractère potentiellement trop « englobant », la notion pouvant recouvrir nombre d'éléments empiriques ou théoriques (Dumez, 2008).

Cependant, cette notion est opérante empiriquement pour aborder des situations présentant une diversité de parties prenantes et une incertitude généralement importante, comme dans le cas des situations sanitaires (peu de connaissances sur le pathogène, les comportements des éleveurs et autres acteurs...). En effet, elle a permis de montrer que les acteurs s'engagent dans un processus d'enquête pour en réduire l'incertitude, affiner la compréhension de la situation et, *in fine*, définir les actions à engager (Journé et Raulet-Croset, 2008). Par ailleurs, Barbier (1998) parle d'« invention du gérable » pour étudier comment une situation, « non gérable » *a priori*, devient « gérable » à travers la détermination⁽³⁾ des actants, la circonscription d'une extension d'espace et de temps, la définition de critères de jugement, et surtout la production d'un ou plusieurs dispositifs. Il fait ainsi le lien entre la réinvention de la situation de gestion et l'évolution des dispositifs de gestion qui expriment, de la part des acteurs, une volonté de maîtrise d'un problème émergent ou reformulé.

Enfin, c'est la dimension territoriale de la situation de gestion (Raulet-Croset, 2008) qui constitue un intérêt majeur pour notre étude. En effet, l'auteure montre que « la délimitation d'un espace d'action de référence est un levier de gestion : elle conduit à définir les acteurs participants, à susciter leur engagement dans l'action, et à mobiliser les compétences liées à leur proximité territoriale » (Raulet-Croset, 2008, p. 137). Elle décrit comment l'action est définie en fonction d'unités d'espace précises qui la rendent opérante dans un dispositif (la cage d'escalier, l'abribus, le bassin versant,

⁽³⁾ Au sens de « sélection », le verbe « déterminer » sous-entendant qu'il n'y a pas un choix fait parmi des options possibles, mais qu'il s'agit d'un processus par lequel les acteurs « entrent » eux-mêmes dans le processus de résolution.

la salle de contrôle). Cependant, le processus de définition de cet espace n'est généralement pas étudié, car les travaux concernent des situations de gestion dans lesquelles ces espaces sont déjà pré-délimités au moment de l'analyse. Or, dans le domaine de la gestion des maladies animales, ce processus de rationalisation spatiale de l'action de gestion nous paraît fondamental, car il est au croisement de la compréhension des phénomènes épidémiologiques (de l'animal au troupeau, à la ferme, au territoire) et des instruments territorialisés de l'action publique (arrêtés préfectoraux, municipaux, services vétérinaires...). Il est donc d'autant plus important d'enquêter sur ce processus que la Nouvelle Gouvernance du Sanitaire en France exprime une tentative de mieux prendre en compte les spécificités territoriales de l'élevage.

La théorie de la traduction pour étudier les réinventions progressives des situations et des dispositifs

Souvent mobilisée dans la description fine des innovations controversées, la théorie de la traduction (Callon *et al.*, 2013) est aussi pertinente pour éclairer l'émergence de collectifs d'action (Amblard *et al.*, 1996). Elle permet d'identifier et d'analyser les différentes étapes de la formation d'un collectif agissant, sous la houlette d'un traducteur à travers des concepts-clés (Callon, 1986) : la problématisation ; l'intéressement ; l'enrôlement ; et enfin, la stabilisation du réseau où le dispositif produit devient le porte-parole de ces concepteurs (Akrich *et al.*, 1988).

Selon cette approche, le processus démarre par l'action d'un *primum movens* (le SRAL dans notre cas), qui enclenche les préliminaires de la traduction, notamment par l'appointement du traducteur (l'INRA dans notre cas). Ce dernier initie alors la phase de problématisation, une séquence de boucles de définition du problème et des acteurs impliqués. L'aboutissement de cette phase est la définition d'une problématique commune unique, cohérente avec les différentes problématiques individuelles, et répondant aux controverses pouvant s'exprimer durant le travail collectif.

La deuxième phase décrit la génération d'intéressements et des alliances tacites ou explicites avec la problématique définie dans la phase précédente. « L'intéressement, s'il se réussit, confirme (plus ou moins complètement) la validité de la problématisation qui, dans le cas contraire, se trouve réfutée » (Callon, 1986, p.188). Le processus se construit ainsi par itérations, à coups de négociations/reformulations, jusqu'à la transformation des positions et perceptions des acteurs qui, de ce fait, évoluent, modifiant leurs visions du monde et des frontières entre groupes sociaux.

La troisième phase du processus porte sur le design et l'opérationnalisation de la coordination. Nommé « enrôlement », c'est « le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986, p.189). C'est l'ensemble des négociations plurilatérales qui permettent à l'intéressement de

se formaliser. Le traducteur travaille alors à convaincre les parties prenantes que la solution à la problématisation commune répond à leurs intérêts individuels. L'aboutissement de l'enrôlement se matérialise à travers des participations et de la co-construction de stratégies collectives.

Enfin, le réseau d'acteurs se stabilise dans une phase d'institutionnalisation du dispositif ainsi produit, qui verrouille les enrôlements locaux au regard de conventions plus générales, comme la reconnaissance de porte-paroles ou d'intermédiaires. A ce moment-là, la situation de gestion a été réinventée par un collectif qui s'est progressivement organisé durant tout le processus.

Analyse rétrospective d'une recherche-intervention en Corse

La situation de gestion sanitaire que nous proposons d'étudier concerne la gestion de la maladie d'Aujeszky en Corse, qui met en échec les dispositifs « classiques » de gestion. Notre étude repose donc sur une analyse rétrospective d'une série d'ateliers participatifs conduits par les chercheurs de l'INRA, et qui visaient à proposer une autre manière de gérer le « problème Aujeszky ».

Cas d'étude : les conditions de l'élevage porcin en Corse et la maladie d'Aujeszky

La maladie d'Aujeszky (MA) affecte, entre autres, les porcs et les sangliers. Elle est causée par un virus qui provoque des avortements et des retards à l'engraissement des porcs charcutiers. Cette maladie n'étant pas transmissible à l'homme, ses conséquences sont principalement économiques : en plus des pertes de production des élevages, elle entraîne une restriction des mouvements d'animaux, du fait de l'interdiction des ventes d'animaux vivants d'une zone touchée vers une zone indemne. Les conséquences commerciales sont donc potentiellement importantes pour les filières de production. Il s'agit d'une maladie dite « réglementée de catégorie I », c'est-à-dire que sa gestion incombe aux autorités sanitaires de l'Etat, qui décident donc de la stratégie à mettre en œuvre pour la gérer (action sous l'autorité du ministre ou du préfet de région en général). Ainsi, autour de la gestion de cette maladie en Corse, une diversité d'acteurs se retrouvent concernés et interdépendants (cf. Tableau 1 page suivante).

La gestion de la MA est un problème de longue date en Corse (Casabianca *et al.*, 1989) et le virus a persisté dans ce territoire en dépit du déploiement de la même stratégie de vaccination que sur le continent depuis les années 1990, jusqu'en 2008. Le système pastoral dominant sur l'île rassemble une diversité de types d'élevage caractérisés par un niveau de biosécurité (protection des animaux par rapport aux contaminations extérieures) très variable, ce qui influe fortement sur l'épidémiologie des maladies (Relun *et al.*, 2015).

Tableau 1: Une diversité d'acteurs autour de la gestion de la maladie d'Aujeszky en Corse

Acteurs	Missions générales et rôles
AFSSA : Agence française de sécurité sanitaire des aliments (aujourd'hui ANSES : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail)	Agence publique, chargée de l'évaluation des risques sanitaires, elle éclaire notamment la décision publique. Elle est régulièrement saisie pour évaluer des situations sanitaires, des projets de décision publique, etc.
DGAL : Direction générale de l'agriculture et de l'alimentation (représentée en région par le SRAL)	La Direction générale de l'alimentation (DGAL) veille à la sécurité et à la qualité des aliments à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, ainsi qu'à la santé et à la protection des animaux et des végétaux, en coordination avec les services de l'État en régions et départements et avec les différents acteurs concernés, elle met en œuvre la politique relative au contrôle de la qualité et de la sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires.
DDCSPP : Directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations	Les Directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) sont les services de l'Etat au niveau local, chargés de la mise en œuvre des politiques concernant l'alimentation, la nutrition, la santé animale et végétale. Ils sont coordonnés par le SRAL.
INRA LRDE : Laboratoire de recherche sur le développement de l'élevage (unité de l'Institut national de la recherche agronomique)	Unité de recherche travaillant sur les dynamiques de développement de l'élevage dans les territoires méditerranéens.
GDS : Groupement de défense sanitaire (FRGDS : Fédération régionale)	Créés dans les années 1950 pour favoriser la collectivisation de la lutte contre la tuberculose bovine, les GDS sont des groupements d'éleveurs qui appuient leurs adhérents par des prestations techniques, des appuis financiers et du conseil.
Éleveurs	330 éleveurs en 2012, pour un cheptel d'environ 50 600 animaux ⁽⁴⁾
GTV : Groupement technique vétérinaire	Association de vétérinaires libéraux. Le GTV permet de coordonner l'action des vétérinaires lors de campagnes mandatées par l'Etat.
PNRC : Parc naturel régional de Corse	Zone de protection environnementale, gérée par l'Office de l'Environnement de la Corse.
Préfet	Autorité administrative qui décide la mise en œuvre des mesures de lutte contre les maladies animales (vaccination obligatoire, restriction de mouvements d'animaux...)
ARGRPC : Association régionale de gestion de la race porcine corse	Association d'éleveurs regroupant des éleveurs sélectionneurs et des utilisateurs de la race locale de porcs. La maladie d'Aujeszky ne permet pas d'exporter des animaux vivants hors de Corse.
AOP Charcuterie de Corse	Organisation marchande pour la vente de certains produits de charcuterie (87 adhérents en 2012).
ODARC : Office du développement agricole et rural de la Corse	Etablissement public sous tutelle de la Collectivité de Corse, chargé de la mise en œuvre de certaines mesures de développement agricole (appui à l'installation des agriculteurs, organisme payeur...)
CRA / CDA : Chambres régionales et départementales d'agriculture	Outre certaines délégations de service public, les CRA/CDA proposent des services d'appui technique aux agriculteurs, et jouent un rôle majeur dans l'organisation des filières dans les territoires.
FDC : Fédérations départementales des chasseurs	Les FDC peuvent être mobilisées dans des plans de surveillance et de gestion de la faune sauvage (ex : battues administratives, repérage et collecte d'animaux trouvés morts, etc.)

⁽⁴⁾ Chiffres AGRESTE 2012.

Fin 2014, lors d'une réunion consacrée à la MA rassemblant les acteurs de la santé animale, l'INRA propose et initie, en accord avec les autorités sanitaires (rôle de *primum movens*), une démarche de recherche-intervention pour construire un nouveau dispositif. Incluant de nouvelles figures d'acteurs dans la conception (des éleveurs, des chasseurs, des vétérinaires libéraux...), l'INRA endosse en fait un rôle de traducteur dans ce processus que pilotent ses chercheurs. Dans cet article, nous focalisons notre analyse sur une période couvrant la fin des années 2000 (2008, quand la France continentale est déclarée officiellement indemne de la maladie), jusqu'à l'aboutissement de la démarche, présentée aux professionnels lors de l'AG de la Fédération régionale du groupement de défense sanitaire (FRGDS) en juillet 2017.

Cadre méthodologique

La recherche-intervention pour aborder un problème de gestion publique

Selon Amblard *et al.* (2018), la recherche-intervention constitue une démarche permettant d'appréhender les enjeux de développement de l'action collective dans les territoires, que l'on peut résumer ainsi : « [...] permettre l'émergence et le développement de l'action collective, [...] assurer l'adhésion des parties prenantes et légitimer les acteurs qui y participent, [...] accompagner, prévoir et penser les effets de l'action sur les territoires » (p. 240). Ce type de démarche permet de rendre compte de l'invention d'une situation de gestion, en traçant le processus d'« invention du gérable » qui se réalise en contexte inter-organisationnel (Barbier, 1998). En outre, dans le cas de la gestion d'une maladie réglementée (donc dans une situation de gestion généralement très contrainte), la recherche-intervention apparaît particulièrement pertinente pour élaborer une analyse systémique que les acteurs auraient probablement des difficultés à produire du fait d'une vision partielle de la situation (Aggeri, 2016). Dans le cadre de notre étude, la recherche-intervention apparaît donc comme un cadre méthodologique pertinent pour envisager la question du lien entre la recomposition des modalités de gestion d'un problème public complexe aux contours incertains, mêlant acteurs humains et non humains, et les processus de réinvention de la situation de gestion et les effets structurants de cette dernière sur les logiques d'action, l'intéressement et l'enrôlement des acteurs (Callon, 1986).

Collecte de données : entre ateliers collectifs et entretiens d'acteurs

Les données analysées dans ce travail sont issues des trois phases de la démarche de recherche-intervention, qui se sont déroulées entre 2015 et 2017 :

- Phase 1 : Une série d'entretiens semi-directifs de différents acteurs concernés de près ou de loin par la « situation Aujeszky en Corse » : Ces entretiens, dont l'objectif était, entre autres, d'identifier les thématiques à mettre en discussion lors des ateliers, représentent un corpus de données issues de 29 entretiens répartis

comme suit : 2 vétérinaires, 21 éleveurs, 3 responsables des services de l'Etat, 2 personnes des Groupements de défense sanitaire et une personne du laboratoire départemental d'analyse.

- Phase 2 : Trois ateliers de travail en 2015 qui ont pris la forme de *focus groups*. Appelés « ateliers de déconstruction », ces ateliers ont pris la forme de discussions ouvertes sur les thématiques identifiées suite aux entretiens de la première phase : ① Retour sur les échecs des dispositifs précédents (par exemple : pourquoi une partie des éleveurs a abandonné le précédent plan ?) ; ② La coordination des opérations de vaccination sur l'île (par exemple : quels animaux vaccine-t-on ?) ; ③ La protection des animaux vis-à-vis des contaminations potentielles par les troupeaux voisins ou la faune sauvage (par exemple : envisager la vaccination des sangliers ?). L'objectif de ces ateliers était de « décortiquer » la situation Aujeszky, et d'amener le groupe de travail à s'accorder sur les difficultés à surmonter, et à proposer et discuter de solutions potentielles à chaque problème ainsi construit.
- Phase 3 : Trois ateliers de travail en 2016, appelés « ateliers de co-construction » : sur la base d'un travail de synthèse réalisé par les chercheurs, les participants étaient amenés à formaliser les opérations à mettre en œuvre, à les mettre en cohérence dans un dispositif dont chaque élément était caractérisé (opérateurs, outils, cadrage technique, réglementaire, etc.).

Au début de chaque atelier, les conclusions des ateliers précédents étaient présentées par les chercheurs en fonction des thématiques abordées. Ces synthèses ont abouti à la production d'artefacts permettant de discuter et de valider les conclusions des ateliers (comme un arbre à problème, ou des cartes mentales, par exemple). La démarche, qui mobilisait un collectif hétérogène (cf. Tableau 2 page suivante), était conçue, animée et analysée par un ingénieur en sciences de gestion⁽⁵⁾, et un chercheur en zootechnie.

Analyse rétrospective de l'intervention

Enfin, l'analyse rétrospective de cet ensemble de données a été faite suivant une méthodologie qualitative basée sur l'établissement d'événements mis en série et en contexte, qui retracent la diachronie du processus induit par la recherche-intervention (Barbier, 1998). Cette méthode nous a permis de mettre en lumière les agencements ou les découplages, les accords ou les désaccords, les relations ou les mises à distance qui font la dynamique du phénomène analysé. Elle permet une formalisation des résultats sous une forme de synthèse dans le temps, qui permet d'explicitier les échecs de stratégies de gestion précédentes, de tracer la réinvention de la situation de gestion (problématiques, acteurs, unités de lieu et de temps...), tout en la mettant en perspective avec l'émergence des différents positionnements individuels des acteurs locaux, et finalement, de la constitution du collectif.

⁽⁵⁾ Co-auteur également de cet article, qui a réalisé l'analyse rétrospective de ce processus.

Tableau 2 : Type et nombre d'acteurs participant à la démarche de co-construction d'un nouveau dispositif de lutte contre la MA, pilotée par l'INRA entre 2015 et 2017.

Type d'acteur	Description	Nombre
Services sanitaires de l'Etat	Chef du SRAL, directeurs et techniciens des DDCSPP	5
Eleveurs	De différentes régions, et différents types d'élevage	5
Vétérinaires	Vétérinaire libéral	1
GDS et FRGDS	Vétérinaire et techniciens	3
Organisations d'éleveurs	Syndicat d'AOP et association de gestion de la race locale (ARGRPC)	2
Anses	Chercheur, spécialiste de la MA	1
INRA	Chercheurs et technicien spécialiste de la filière porcine	3
Chasseur	appartenant à des associations locales de chasse	2
Parc naturel	Technicien	1

Résultats : de l'impasse à la mobilisation collective

Les premières discussions permettent au collectif de construire une évaluation commune des échecs de gestion passés et de produire un début de problématisation générale. Les ateliers de « déconstruction » aboutissent à une réinvention de la situation de gestion, notamment via un accord collectif sur l'objectif de gestion, qui permet d'affiner la problématisation. Mais si cet objectif contribue à générer l'intéressement des participants, c'est la rationalisation des actions de gestion à une nouvelle échelle d'opération (la micro-région) qui permet le positionnement des acteurs par rapport à chaque problématique. Enfin, c'est cette nouvelle échelle opérationnelle qui permet de mettre en cohérence l'ensemble des opérations et de construire un dispositif dans lequel chaque acteur s'enrôle.

La construction collective de l'histoire d'un demi-échec (atelier 1)

Le premier atelier de discussion (juin 2015) permet de construire un récit partagé sur l'histoire de la gestion de la maladie d'Aujeszky en Corse. A la suite de l'obtention du statut « indemne » de la France continentale en 2008, l'AFSSA émet un avis défavorable à une poursuite d'une stratégie de vaccination de masse sur l'île, en raison des conditions de l'élevage en Corse : élevages en liberté dans les forêts, peu d'exploitations équipées de clôtures (permettant d'allotir les animaux et de les confiner) ou d'équipements spécifiques (couloirs de contention utiles pour la vaccination), faiblesse des bases de données officielles (de nombreux éleveurs sont de petits détenteurs de porcs non déclarés)...

Alors que la DGAL suit l'avis de l'AFSSA, elle met toutefois en œuvre, avec la FRGDS et sous sa représentation régionale (SRAL), un plan expérimental ayant pour objectif « d'évaluer l'impact des mesures

médicales (vaccination) et sanitaires (confinement des reproducteurs) sur l'évolution de la prévalence de l'infection et l'évolution de l'expression clinique de la maladie ». Ce plan, mis en œuvre entre 2011 et 2014, consistait à déployer des instruments techniques de contrôle de la maladie (comme la vaccination) ainsi que des instruments de mesure de leur efficacité (test de dépistage), auxquels les concepteurs ajoutaient des mesures des performances des élevages (gain de poids et reproduction des animaux).

Les discussions sur la conception et le déroulement du plan expérimental permettent à l'ensemble du collectif de construire l'explication de ses résultats contrastés. Le collectif reconnaît l'efficacité de la vaccination : le dépistage du virus montre une baisse à 8,6 % alors que sa séroprévalence était de 31,1 % en 2011, plusieurs élevages étant devenus indemnes. Mais il s'accorde également sur l'effet finalement négatif des mesures additionnelles (dépistages sanguins et pesée des porcs), qui se sont avérées contraignantes et ont provoqué l'abandon du plan par un tiers des éleveurs y participant au départ (soit 20 éleveurs, sur 30 participants au départ). De plus, les critères de sélection des élevages participant à l'expérimentation ont finalement conduit à ne retenir que des éleveurs ayant une activité de sélection, car les responsables du plan ont cherché les élevages les mieux équipés, qui ne sont donc pas représentatifs de la diversité des systèmes d'élevage en Corse. Cela a eu aussi pour conséquence une répartition spatiale dispersée des éleveurs-participants, occasionnant des difficultés d'organisation : aucune réunion n'a pu être tenue durant les trois années du plan avec les 30 éleveurs, pour qu'ils puissent discuter des difficultés, ajuster les opérations, etc. Lorsque des difficultés apparaissent sur un



Photo © Costa/LEEMAGE

Représentation allégorique du mois de novembre : un homme avec un groupe de cochons mangeant des glands. Miniature d'un manuscrit du XIV^e siècle.

« En 2008, l'AFSSA émet un avis défavorable à une poursuite d'une stratégie de vaccination de masse sur l'île, en raison des conditions de l'élevage en Corse : élevages en liberté dans les forêts, peu d'exploitations équipées de clôtures... »

élevage, les décisions d'ajustement des opérations sont décidées entre le technicien GDS et l'éleveur, voire par l'éleveur tout seul. Ainsi, aucune donnée n'a pu être collectée concernant les performances des élevages, et les responsables du plan ne sont pas en mesure de démontrer les bienfaits de la vaccination à l'ensemble de la filière.

Cette mise en récit révèle un double objectif d'enrôlement poursuivi par le plan : le recrutement des éleveurs (*via* la mise en évidence des bienfaits de la vaccination sur le plan productif), le recrutement des autorités sanitaires (*via* la démonstration que le vaccin est opérationnel et que la profession est mobilisée). Ce double objectif n'est pas atteint puisque la DGAL observe qu'une grande partie des éleveurs a abandonné le plan en cours de route (constat d'une profession corse non mobilisée pour lutter contre la maladie) et que l'absence d'objectivation des gains de performances des élevages ne permet pas d'intéresser les éleveurs. Finalement, les discussions sur les résultats de ce plan expérimental posent les premiers éléments d'une problématisation générale qui révèle que les freins majeurs ne sont pas techniques (puisque la vaccination a eu des effets positifs), mais d'ordre organisationnel. Cette séquence aboutit à un certain « cadrage d'accord » : les participants, dont certains ne sont généralement pas impliqués dans la conception des dispositifs (comme les éleveurs) se sont mis d'accord sur un retour d'expérience et acceptent de poursuivre ce travail collectif.

La réinvention de la situation de gestion : l'importance de l'accord collectif sur l'objectif de gestion

Les deux ateliers suivants (juillet 2015) visent à « décortiquer la situation Aujeszky », et reposent sur des discussions ouvertes autour de problèmes spécifiques repérés lors du premier atelier et lors de la phase d'enquête. C'est une arène où les différents acteurs sont mis au même niveau. Même si, parfois, des discussions très techniques écartent certains participants, toutes les thématiques sont discutées par chaque participant⁽⁶⁾. Chaque thématique est progressivement déclinée en sous-thématiques⁽⁷⁾, auxquelles sont adossées les formulations de problèmes de différentes natures. A titre illustratif, sur le thème de la vaccination, plusieurs sous-thématiques apparaissent et révèlent des problèmes organisationnels, tels que :

- La disponibilité en vaccin : renvoie à la réglementation pour l'importation (problème réglementaire), à la

⁽⁶⁾ Un comptage des interventions par acteur et une qualification de ces interventions par rapport à leur contenu montrent que les éleveurs sont fortement intervenus sur les questions d'organisation collective, de stratégie. Leur degré de participation est même supérieur à celui des responsables des autorités sanitaires.

⁽⁷⁾ Nous ne pouvons lister ici l'ensemble des thématiques et sous-thématiques. Cependant, les thèmes sont : la vaccination, la surveillance de l'évolution de la maladie, les échanges d'animaux, le pilotage et l'organisation des opérations, la sensibilisation et l'implication des éleveurs, chasseurs, vétérinaires.

prise en charge de l'opération (par les vétérinaires ou les autorités sanitaires, problème de coordination) et au financement (problème financier) ;

- La vaccination de tous les élevages : renvoie à la nécessité de régulariser les petits détenteurs d'animaux (problème réglementaire, problème de collection d'information) ; au manque d'identification des fermes, à la faible couverture géographique des vétérinaires (problèmes organisationnels), au manque d'équipement des opérateurs (problème financier), au manque de maîtrise technique de certains opérateurs (problème de compétences).

A chaque problème, des solutions sont également formulées lors de ces ateliers. Cette phase de construction de problèmes/solutions permet de faire émerger plusieurs propositions :

- Certains problèmes, qui ne sont pas d'ordre sanitaire strict (vaccin, prises de sang...), et qui sont considérés comme étant à la marge dans les dispositifs de gestion des maladies, deviennent centraux, comme les pratiques de gestion de la reproduction, importantes pour éviter que les truies soient en chaleur sur les parcours et n'attirent les sangliers ou des troupeaux voisins potentiels porteurs du virus.
- Des ensembles de problématiques interconnectées qui requièrent une prise en charge coordonnée, par plusieurs acteurs (par exemple : identification des petits détenteurs d'animaux, formations vétérinaires et délégation de la vaccination à des éleveurs).
- L'émergence de nouvelles modalités d'action : il est proposé par exemple de vacciner tous les types d'animaux au départ, puis de ne vacciner que les animaux reproducteurs une fois que le taux de présence du virus est suffisamment faible. Il est également proposé que les techniciens du GDS aident les vétérinaires à réaliser les opérations, ou encore, que les prises de sang pour suivre l'évolution du virus se fassent sur la base d'échantillonnages à l'abattoir, plutôt que dans les élevages (simplification des opérations). Enfin, le plan expérimental n'ayant pas permis de quantifier les gains de performance d'élevage, il est proposé de recourir aux témoignages des éleveurs plutôt que de tenter de produire une évaluation technique standard.

Cependant, les chercheurs, pilotes de ces ateliers, se rendent compte que la formulation des problèmes et de leurs solutions par le collectif varie en fonction de l'objectif à poursuivre, qui n'était pas défini au départ (pour éviter de fermer certaines options). Plusieurs objectifs étaient possibles : l'éradication de la maladie en Corse, le contrôle et la surveillance (on ne cherche pas à éradiquer mais on maîtrise les effets cliniques de la maladie), le « laisser faire » (les éleveurs gèrent individuellement la maladie). Et, à chaque objectif, les problèmes changent de nature : par exemple, si l'option « éradication » est discutée, la couverture géographique et la formation des vétérinaires sont des problèmes importants. Ces mêmes problèmes deviennent plus marginaux dans l'option « laisser faire ». Ainsi, lors de

l'atelier 3 (juillet 2017), les chercheurs proposent de valider un objectif commun unique avant toute autre discussion. L'objectif d'éradication se dégage assez rapidement au sein du groupe, et les discussions sur les problèmes et solutions s'affinent, des choix sont opérés, des options sont écartées. Finalement, les différentes problématiques qui s'entrecroisaient dans les discussions ont amené les chercheurs à poser la discussion sur l'objectif comme un point de passage obligé. Car au-delà de faciliter la problématisation collective, c'est ce qui va engager l'ensemble des participants à poursuivre le même objectif, et à entériner le fait que viser l'éradication peut passer par un dispositif et une « manière de faire » différents des approches « classiques ».

De l'accord sur l'objectif à celui sur le mode opératoire : l'émergence de la micro-région d'élevage comme échelle de la gestion

La définition de l'objectif a un effet majeur sur l'intéressement des participants : il « embarque » l'Etat par rapport au régime régalien sur ce type de maladie dite de « catégorie I », ainsi que les vétérinaires et les GDS qui ont chacun leurs prérogatives sous ce régime⁽⁸⁾ (mandat sanitaire et appui aux éleveurs). Les laboratoires départementaux expriment eux aussi leur intérêt (routinisation des analyses en Corse plutôt que sur le continent), ainsi que les éleveurs-participants. Mais si le premier cycle d'atelier de l'été 2015 a abouti à un ensemble de problématiques déclinées en une série d'actions (la vaccination, le suivi de la vaccination, la surveillance de la maladie, la protection des troupeaux, le recrutement des éleveurs, le pilotage du dispositif), comment alors mettre en cohérence l'ensemble de ces actions dans un dispositif impliquant autant d'acteurs hétérogènes ?

C'est lors du premier atelier de la troisième phase (atelier 4) que les chercheurs attirent l'attention des participants sur une modalité qui a été effleurée à plusieurs reprises dans les précédents débats et ateliers : celle de procéder « région par région »⁽⁹⁾. Cette modalité consiste à rationaliser les actions par rapport à une échelle d'espace dans laquelle leur mise en œuvre serait la plus réalisable et efficace. Elle repose sur de nombreux éléments précédemment discutés en atelier : le mode de transmission de la maladie (par contact entre les animaux) qui amène à considérer que « si un éleveur vaccine, il faut que ses voisins vaccinent également »⁽¹⁰⁾ ; la difficulté de rassembler les éleveurs pour des réunions (faire des réunions dans des villages, en petit comité, avec des éleveurs de la zone) ; la diversité des types d'élevage dans une même vallée (il faut que tous ces types d'élevage soient représentés, ce qui est difficile à l'échelle de la Corse), etc. Lors de cet atelier, les

chercheurs proposent un exercice qui amène les participants à positionner chaque action par rapport à l'échelle qu'ils jugent alors la plus « opérante », en termes de faisabilité et d'efficacité. Ainsi, non seulement chaque acteur exprime son intérêt pour les actions qu'il juge prioritaires (par exemple : le SRAL considère le chiffrage du financement de la vaccination comme une action prioritaire), mais plusieurs actions majeures sont positionnées à l'échelle de la micro-région (Tableau 3 page suivante). Finalement, le collectif adoptera le principe d'une progression géographique du dispositif, micro-région par micro-région (chacune ayant un comité de pilotage local), ce qui constitue une différence majeure par rapport aux stratégies précédentes qui envisageaient leurs actions à l'échelle individuelle (dans le cas du plan expérimental) ou à l'échelle de l'île de la Corse (dans le cas des dispositifs réglementaires classiques).

L'enrôlement des acteurs par l'échelle micro-régionale

C'est lors des ateliers 5 et 6 que le processus d'enrôlement se réalise, à travers les « exercices » que proposent les chercheurs de l'INRA, et dans lesquels les divers acteurs participant se positionnent par rapport aux actions à mettre en œuvre dans le futur dispositif. On aboutit alors à des positionnements « classiques » (par exemple, les vétérinaires proposent de réaliser les opérations de vaccination), mais aussi à des repositionnements novateurs. En effet, les éleveurs proposent, dans leur micro-région, de participer à la vaccination (« on peut donner un coup de main [aux vétérinaires] chez le voisin »), de participer aux recensements des élevages et d'avoir un rôle de sensibilisateurs lors de réunions locales. L'enrôlement ne passe plus par une objectivation de l'intérêt de la vaccination pour les performances d'élevage et des mesures contraignantes, mais par des partages d'expériences entre éleveurs et éleveurs-relais locaux. L'ARGRPC propose quant à elle de mettre en place un plan de maîtrise des maladies avec l'ensemble des éleveurs-sélectionneurs (au moins chez ceux qui sont en relation commerciale avec les micro-régions). Le Lycée agricole, qui possède un élevage, propose des visites aux éleveurs, ainsi que des dépistages pour éviter la diffusion de la maladie lors de la vente d'un animal. Les techniciens GDS et les chasseurs proposent de réaliser des prélèvements sanguins sur les sangliers abattus à la chasse pour la surveillance de l'évolution de la maladie dans la faune sauvage. Enfin, l'ensemble des participants se disent prêts à s'impliquer dans le comité de pilotage régional (à l'échelle de la Corse) et dans les comités de pilotage locaux (dans les micro-régions). Aussi, notons que l'intéressement des acteurs se poursuit jusqu'à la validation finale des principes d'action du dispositif. Par exemple, le dispositif suit un principe de conditionnalité qui permet à la DGAL de réduire le risque financier (les vaccins sont commandés seulement si suffisamment d'éleveurs d'une micro-région sont engagés) ; les réunions de sensibilisation permettent aux DDCSPP, aux

⁽⁸⁾ Par exemple, dans l'objectif d'éradication, un tiers doit pouvoir certifier de la réalisation de la vaccination (vétérinaire sous mandat sanitaire) : l'option de délégation de la vaccination aux éleveurs est alors écartée.

⁽⁹⁾ Elle est évoquée également lors de la réunion de restitution du bilan technique du plan expérimental, en septembre 2014.

⁽¹⁰⁾ Atelier 4.

Tableau 3 : Exemples d'actions positionnées par les participants par rapport à leur échelle d'opérationnalisation. Une grande partie des opérations sont proposées à l'échelle micro-régionale.

Echelle d'action	Corse	Zone d'élevage ou micro-région	Elevage
Ensembles d'action			
Vaccination	- Chiffrer le financement	- Vaccinations des élevages zone par zone - Objectif de 80% d'animaux vaccinés par zone	- Vaccination des reproducteurs et des charcutiers la 1 ^{ère} année
Suivi et contrôle de la vaccination	- Tests des reproducteurs en station de reproduction (station d'Altiani)		- Transmission des informations au bureau local
Gestion des contacts entre les troupeaux et entre troupeaux et faune sauvage	- Cibler les stations de diffusion de génétique (ARGRPC et Lycées agricoles) - Vaccination des éleveurs-sélectionneurs - Certification élevages indemnes	- Appui technique des chambres agricoles et des GDS - Tests et contrôle des mouvements d'animaux dans la zone - Plan micro-régional pour équiper les élevages participants dans la zone (parcs de contention, parcs de saillies)	- Dépistage sanguin avant échange d'animaux - Appui technique personnalisé
Surveillance de l'évolution de la maladie	- Prélèvements par les sociétés de chasse sur sangliers - Prélèvements en abattoir - Accréditation laboratoire local	- Cibler des prélèvements à l'abattoir sur des animaux en provenance de ces zones	- Analyses de sang régulières sur échantillonnage par buvards
Implication des acteurs	- Sensibilisation par abattoirs et GDS - Diffusion information par associations de professionnels - Communication par médias locaux	- Identifier et recenser les éleveurs et petits détenteurs d'animaux - Sensibilisations dans des réunions locales - Enrôlement des éleveurs dans le dispositifs lors de réunions locales	
Pilotage du dispositif	- Zonage de la Corse - Définition d'un comité de pilotage régional	- Bureau de pilotage local (éleveurs, chasseurs, GDS, vétérinaire,...)	

vétérinaires et aux GDS de « reconquérir » l'élevage porcin sur les questions sanitaires, au-delà de la MA⁽¹¹⁾.

Enfin, la démarche menée par l'INRA modifie elle-même le statut des acteurs : l'INRA passe d'une posture d'observation à celle d'acteur pivot. Les services de l'Etat, s'ils gardent le pouvoir de décision finale, ont un rôle de participants, au même titre que les autres acteurs, ce qui les rapproche plus de certains acteurs comme les éleveurs. Les éleveurs et vétérinaires, quant à eux, passent d'un statut d'« applicateurs » à un statut de « co-décideurs »

⁽¹¹⁾ L'élevage porcin en Corse fait face à d'autres difficultés que la maladie d'Aujeszky : l'émergence de la trichinellose, la réémergence de la tuberculose bovine, la grippe porcine, la menace de la peste porcine africaine présente en Sardaigne... Il est décidé que ces réunions de sensibilisation ne doivent pas traiter que de la MA, en raison du risque de non-intérêt des éleveurs. Par ailleurs, l'élevage porcin est peu suivi sur le plan sanitaire (peu de vétérinaires qualifiés, faible propension des éleveurs à appeler un vétérinaire en cas de problème...). Cette situation a été étudiée par Calba *et al.* (2015), à propos de la confiance des éleveurs dans le système de surveillance de la peste porcine africaine en Corse.

avec les autres acteurs. De même, au sein des différentes structures, les techniciens s'impliquent au même niveau que les responsables et les élus. Les participants à la démarche proposée par l'INRA se sont donc positionnés progressivement dans un nouveau cadre (Tableau 4 page suivante), sans avoir la certitude que ce processus aboutirait à un dispositif concret. Le degré de participation est néanmoins resté stable tout au long du processus (aucun participant ne s'est désengagé de la démarche), et ce, malgré des critiques/controverses exprimées lors des ateliers⁽¹²⁾. Ainsi, lors de la réunion de présentation du nouveau dispositif au conseil d'administration de la FRGDS (juillet 2017), le collectif est devenu l'avocat de cette nouvelle approche de gestion de la maladie d'Aujeszky : « *Il faut tenter* », « *C'est une approche nouvelle* », « *Cela peut permettre de sensibiliser la profession au sanitaire, et de la structurer* », sont autant d'expressions de l'enrôlement des acteurs, qui expriment une volonté de poursuivre la lutte contre la maladie et qui entérinent la possibilité de procéder autrement que par les approches « classiques ».

⁽¹²⁾ « *Je préfère piquer moi-même mes cochons, car les vétérinaires en Corse, ils ne savent pas faire* » (Eleveur, atelier 2) .

Tableau 4 : Verbatims extraits des ateliers collectifs

	<i>La construction collective de l'histoire d'un demi-échech</i>	<i>La réinvention de la situation de gestion: l'accord collectif sur l'objectif de gestion</i>	<i>L'émergence de la micro-région d'élevage comme échelle de la gestion</i>	<i>L'enrôlement des acteurs par l'échelle micro-régionale</i>
Atelier 1 (11/06/2015)	- "Du point de vue de la DGAL [...] ils voient que la moitié des éleveurs ont quitté le plan en cours de route, et vont donc le considérer comme un échec" (DDCSPP)	- " On a un problème de collectif d'éleveurs et de représentation" (Eleveur)		
Atelier 2 (10/07/2015)		- " Si on est dans un objectif d'éradication, il faut vacciner tous les animaux dès le début, si on cherche uniquement à contrôler la maladie, on peut vacciner que les reproducteurs" (tech. INRA)	- « Si un éleveur vaccine, il faut que ses voisins vaccinent également" (Vétérinaire) - « Moi je peux vacciner, mais je sais que là où pâturent mes cochons, il y a des cochons d'autres éleveurs qui sont déclarés ou pas" (Eleveur)	
Atelier 3 (10/08/2015)		- "L'Etat ne soutiendra ce dispositif financièrement que s'il vise, à terme, l'éradication" (SRAL) - « Si on ne vise pas l'éradication de la maladie de Corse, je ne vois pas bien ce qu'on fait là" (Eleveur)	- "Dans le plan, on avait cherché une représentativité géographique des élevages. Mais du coup, on était dispersés sur le territoire, on n'a jamais pu réunir tous les éleveurs du plan" (FRGDS) - "La maladie se transmet par contact grain à grain ou sexuel et on a montré que les animaux de différents élevages se partagent l'espace, avec les sangliers en plus" (Ing. INRA)	
Atelier 4 (27/04/2016)			- "On peut aller voir nos voisins, voire des éleveurs dans d'autres régions pour leur expliquer, et peut-être même aller leur donner un coup de main pour la vaccination (Eleveur)"	
Atelier 5 (30/05/2016)			- « Sur mes 3 voisins, je pense que 2 sont prêts à participer, si on les sollicite" (Eleveur) - « Si on a un moyen de vacciner par nous même s'il n'y a pas de véto dans la zone, on peut y arriver" (Eleveur)	- « C'est une approche nouvelle" (SRAL) - « Nous, on peut construire les bases de données des micro-régions pour chaque département" (DDCSPP) - « Je peux participer aux Copil locaux" (plusieurs éleveurs)
Atelier 6 (28/07/2016)			- "Comme on n'a pas réussi à avoir des données fiables sur les gains de performance pendant le plan, on peut se baser, dans les réunions locales, sur le témoignage des éleveurs qui sont allés jusqu'au bout, c'est peut-être plus efficace" (FRGDS)	- « On peut proposer des visites de notre élevage aux éleveurs, et on peut réaliser des dépistages systématiques" (Lycée agr.)
Réunion restitution (10/08/2017)			« Il ne faut pas faire des réunions de sensibilisation à Corte, Bastia ou Ajaccio, il faut arriver à réunir quelques éleveurs dans la salle des fêtes d'un village. [...] et il faut qu'il y ait un maximum d'entre nous, pour montrer que c'est un dispositif porté par un collectif d'organisations et pas le dispositif de l'Etat, de l'INRA, ou de la FRGDS" (Ing. INRA)	- "Mais dans ces réunions micro-régionales, il faut connecter Aujeszyk avec d'autres problèmes de santé des porcs pour vraiment intéresser les éleveurs. Et ainsi, cela peut permettre à tous d'être plus présents sur la filière porcine" (FRGDS)

Discussion : un processus de territorialisation d'une situation de gestion et un réagencement

La rationalisation des actions de gestion à une échelle géographique qui fait sens pour les acteurs est un élément-clé pour le processus d'enrôlement des parties prenantes. De là découle une réflexion pouvant nourrir la mise en œuvre actuelle de la Nouvelle Gouvernance du Sanitaire dans les territoires.

L'échelle qui convient pour l'action de gestion

Au cours du processus, la situation de gestion, au sens de Girin (1990), évolue : les participants sont différents de ceux des situations précédentes (des éleveurs impliqués dans les décisions, par exemple), les objets ont des propriétés nouvelles (modalités d'administration du vaccin, adaptation des opérations selon les types d'élevages), l'extension de lieu (micro-régions) et l'extension temporelle (progression par étape) de la situation sont renouvelées, le jugement est distribué (l'Etat, les éleveurs...). En situations incertaines, les acteurs réalisent un processus d'enquête amenant à réduire progressivement l'incertitude en éléments gérables, et donc à réinventer la situation de gestion, notamment à travers une intense activité de produc-

tion de sens (Journé et Raulet-Croset, 2008). En ce qui concerne l'extension spatiale par exemple, notre recherche-intervention permet de produire des connaissances sur un processus de construction d'un compromis sur les échelles d'action : entre la ferme et l'ensemble de l'île émerge l'échelle de la micro-région d'élevage.

Ce compromis devient alors une clé pour l'enrôlement des acteurs dans le collectif et l'opérationnalisation du dispositif. En effet, c'est le changement d'échelle dans l'espace (construire les actions dans les micro-régions) et dans le temps (procéder micro-région par micro-région) qui permet, tel un « effet de cliquet », l'enrôlement des acteurs, et notamment les « récepteurs » de l'action publique (ceux sur lesquels portent les mesures de gestion du dispositif, à savoir les éleveurs et les vétérinaires). A notre connaissance, aucune étude ne révèle autant l'effet du changement d'échelle spatiale pour faciliter la phase d'enrôlement d'un collectif d'acteur hétérogène et l'aboutissement d'un processus de traduction.

Ainsi, *via* une redéfinition de la situation de gestion, la démarche permet, pour le collectif, de passer d'une situation de blocage, où la maladie d'Aujeszyk est décrétée ingérable en Corse par les autorités sanitaires (AFSSA, 2009), à une situation où l'éradication

redevient possible, grâce à un réagencement organisationnel autour de la réinvention de la situation de gestion (dont l'élément le plus marquant est le zonage micro-régional). Et si la pertinence des échelles d'action de petite taille, en termes d'opérationnalité, a souvent été soulignée pour la résolution de problèmes environnementaux (Brundtland, 1987) ou, plus largement, de problèmes économiques (Schumacher, 1978), elle a aussi été soulignée comme une voie prometteuse pour régler des problèmes de gouvernance et d'action collective à travers des concepts comme celui de la gouvernance polycentrique (Ostrom, 2010).

Implications managériales pour la Nouvelle Gouvernance du Sanitaire

Au-delà de notre étude de cas, nos résultats apportent un éclairage sur les raisons des échecs ou des décalages des dispositifs de gestion mis en œuvre par les autorités sanitaires dans les territoires d'élevage (Barbier, 2006 ; Bronner *et al.*, 2014). Ils permettent de nourrir la réflexion sur la mise en place de la Nouvelle Gouvernance du Sanitaire (Gueriaux *et al.*, 2012), qui marque la volonté de l'Etat de régionaliser la décision et de recomposer l'organisation de la gestion sanitaire française. En effet, le dispositif conçu propose le passage d'une logique de police sanitaire, guidée par les instruments classiques de l'action publique en région (arrêté préfectoral, mandat sanitaire des vétérinaires...), à une logique de management basée sur une réinvention collective de l'objet à gérer et où les modalités de l'action publique sont renouvelées : dans ses instruments (arrêté préfectoral, bases de données, critères d'évaluation, etc.), sa géographie (micro-région vs périmètres administratifs), sa temporalité (basée sur du monitoring), ainsi que dans le rôle de ses agents dans les différentes opérations à mettre en œuvre (sensibilisation et pilotage), son organisation (comités micro-régionaux), mais aussi dans la légitimation de figures d'acteurs du territoire (les éleveurs « têtes de réseaux » ne sont pas représentants des éleveurs de l'AOC ni de l'association locale des éleveurs du porc, qui sont pourtant les interlocuteurs légitimés de l'Etat en Corse sur le secteur porcin).

Notre travail interroge ainsi les formes d'intervention des managers publics en interaction avec les acteurs des territoires, car il illustre un processus de construction d'une situation de gestion non pas seulement sur les bases de connaissances épidémiologiques, mais également sur des savoirs socio-techniques situés. Même si le dispositif proposé reste à tester, la démarche a permis de dépasser une situation dans laquelle l'instrumentation apparaissait bloquée, sans solution acceptable pour les gestionnaires. Certains éléments de méthodes se dégagent, pour la construction *bottom-up* d'un dispositif de gestion d'une situation sanitaire, dans laquelle l'interaction entre les participants est axée autour de moments de déconstruction des dispositifs précédents (échanges ouverts), de moments de restitution auprès des acteurs (arbre à problème, solutions envisagées, options ouvertes) puis d'engagement des acteurs dans un processus de « fermeture » sur des choix opérationnels (Strling, 2008) : choix d'objectifs, définition de

l'action par rapport à son périmètre géographique opérationnel, auto-attribution des rôles et validation collective...

Enfin, les dispositifs « classiques » de gestion reposent sur une coordination entre l'administration, les vétérinaires agissant sous mandat sanitaire et les GDS en appui, dans une organisation verticale où le vétérinaire est le véritable relais (voire le bénéficiaire) de la politique sectorielle sur la gestion des maladies réglementées (Bonnaud et Fortane, 2018). L'opérationnalisation de la gestion sanitaire dépend alors principalement de la couverture spatiale des élevages par les cliniques vétérinaires et du fonctionnement de ces dernières sur le territoire. Le nouveau dispositif propose quant à lui une coordination certes plus complexe (nombre et diversité des rôles d'acteurs, responsabilité distribuée...), mais rendue possible par la rationalisation de l'action de gestion à une échelle plus petite, et concrétisée par les comités de pilotage locaux rassemblant une diversité d'acteurs plus importante pour la prise de décision.

Conclusion

Dans une situation bloquée, où les instruments de gestion classiques ne marchent pas, nous avons expérimenté une démarche participative qui a permis de déconstruire le décreté « caractère ingérable » de la maladie d'Aujeszky en Corse, pour faire émerger des possibilités nouvelles de gestion. Avec un collectif d'acteurs hétérogènes, et souvent antagonistes dans des crises sanitaires animales (éleveurs, chasseurs, vétérinaires, administration sanitaire...), nous avons construit un cadrage commun pour, d'une part, expliciter et partager les échecs des dispositifs de gestion, à la fois dans leur conception et leur implémentation, et pour, d'autre part, co-construire une stratégie originale à expérimenter ensemble. Au cours du processus, la réinvention de la situation de gestion de la maladie d'Aujeszky a permis de formaliser une déclinaison de problématiques complexes, dont certaines sont « oubliées » dans les dispositifs de gestion « classiques ». Pour une prise en charge opérationnelle de ces problèmes, notre démarche a révélé un point essentiel qui a fortement joué dans la phase d'enrôlement : le changement d'échelle géographique pour construire les actions à mettre en œuvre. Ce résultat permet de pointer des perspectives de recherche, des implications managériales pour les dispositifs de gestion des maladies et, en retour, l'ouverture de perspectives sur l'invention du gérable dans des situations de crise ou dans des systèmes socio-écologiques perturbés. Notre étude pointe donc l'intérêt de la plasticité du concept de situation de gestion pour aborder des problématiques complexes multi-parties prenantes dans des territoires où les instruments de gestion publique sont fortement mis à l'épreuve. Et finalement, dans un contexte de transition dans les modes de gestion publique, notre étude montre l'intérêt d'un territoire comme la Corse comme véritable lieu de mise à l'épreuve et de production de dispositifs originaux.

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement les acteurs ayant participé aux enquêtes et aux ateliers collectifs, ainsi que la Collectivité Territoriale de Corse pour le soutien au projet NovPath.

Bibliographie

- AFSSA (2009), *Avis de l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments sur un projet d'arrêté fixant les mesures techniques et administratives relatives à la mise en œuvre d'une prophylaxie médicale de la maladie d'Aujeszky chez les espèces domestiques réceptives* (p. 14). Paris.
- AGGERI F. (2008), *Régénérer les cadres de la stratégie. Conception de dispositif et formation de nouveaux espaces d'action stratégique*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris IX Dauphine.
- AGGERI F. (2016), « La recherche-intervention : fondements et pratiques », in J. BARTHELEMY & N. MOTTIS (Eds.), *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (pp. 79-100), Dunod.
- AKRICH M., CALLON M., & LATOUR B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, pp. 4-17 & 14-29.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et LIVIAN Y.-F. (1996), *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*. Paris, Le Seuil.
- AMBLARD L., HOUDART M., LARDON S. (2018), « L'action collective dans les territoires. Questions Structurantes et Fronts de Recherche », *Géographie, économie, société* 20(2):227-46.
- BARBIER M. (1998), *Pratiques de recherche et invention d'une situation de gestion d'un risque de nuisance. D'une étude de cas à une recherche-Intervention*, Thèse de doctorat ès sciences de Gestion.
- BARBIER M. (2006), « Surveiller pour abattre. La mise en dispositif de la surveillance épidémiologique et de la police sanitaire de l'ESB », *Terrains et Travaux*, (11): 101-121.
- BONNAUD L., & FORTANÉ N. (2018), « L'État sanitaire de la profession vétérinaire. Action publique et régulation de l'activité professionnelle », *Sociologie*, 9(3), 253-268.
- BRONNER A., HÉNAUX V., FORTANÉ N., HENDRIKX P., & CALAVAS D. (2014), "Why do farmers and veterinarians not report all bovine abortions, as requested by the clinical brucellosis surveillance system in France?", *BMC Veterinary Research*, 10, 93.
- BRUNDTLAND G. H. (1987), *The Brundtland Report*, World Commission on Environment and Development.
- CALLON M. (1986), « La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, Vol. 36, pp. 169-207.
- CALLON M., LATOUR B., AKRICH M. (2013), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Presses des Mines via OpenEdition.
- CASSAGNE M. H. (2004), « La participation des éleveurs au contrôle des épizooties dans les pays développés : l'exemple de la France », *Revue Scientifique et Technique de l'OIE*, 23(1), pp. 157-164.
- CASABIANCA F., PICARD P., SAPIN J.M., GAUTHIER J.F., VALLÉE M. (1989), « Contribution à l'épidémiologie des maladies virales en élevage porcin extensif. Application à la lutte contre la maladie d'Aujeszky en Région Corse », in *21^e Journées de la Recherche Porcine en France*, Paris, France, pp. 153-160.
- CHANAL V., LESCA H., MARTINET V. (1997), « Ingénierie de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1997.
- DAVID A. (2002), « Décision, conception et recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*. Vol 3, pp. 173-185.
- DUMEZ H. (2008), "A propos de la notion de situation de gestion", notes du séminaire de Benoît Journé & Nathalie Raulet-Croset, 12 juin 2008. *Le Libellio d'AEGIS*, 4(2), pp. 36-39.
- GIRIN J. (1990), *Problèmes du langage dans les organisations. L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Chanlat J.-F. (Éd.), Québec, Éditions Eska, pp. 37-77.
- GUÉRIAUX D., SOUBEYRAN E., FRANCAERT J., & CANIVET N. (2012), « La nouvelle gouvernance sanitaire française se met en place », *Bulletin Épidémiologique Santé Animale-Alimentation*, 55, pp. 30-31.
- JOURNÉ B., RAULET-CROSET N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*. Vol 11(1), pp. 27-55.
- MERMET L., BILLÉ R., LEROY M., NARCY J., & POUX X. (2005), « L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement », *Natures, Sciences, Sociétés*, 13, pp. 127-137.
- OSTROM E. (2010), "Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems", *American Economic Review*. Vol 100 (3), pp. 641-72.
- RAULET-CROSET N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, (4), pp. 137-150.
- RELUN A., CHARRIER F., TRABUCCO B., MAESTRINI O., MOLIA S., CHAVERNAC D., GROSBOIS V., CASABIANCA F., ETTER E., JORI F. (2015), "Multivariate analysis of traditional pig management practices and their potential impact on the spread of infectious diseases in Corsica", *Preventive Veterinary Medicine*, 121, pp. 246-256.
- SCHUMACHER E.F. (1978), *Small is beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Le Seuil.
- STIRLING A. (2008), "'Opening Up' and 'Closing Down'. Power, Participation and Pluralism in the Social Appraisal of Technology", *Science, Technology, & Human Values*, 33(2), pp. 262-294.

Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale

Par Nicolas DUFOUR

Docteur en gestion, professeur affilié Paris School of Business

L'objet de cet article est d'envisager dans quelle mesure une entreprise soumise à un processus réglementé, la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), est confrontée à différents conflits de normes. En nous appuyant sur une étude longitudinale menée en recherche-intervention transformative, nous formalisons plusieurs résultats de recherche liés à la nature même des conflits de normes, se décomposant en plusieurs catégories. Nous identifions des axes de gestion sur ces conflits de normes.

Introduction

Cet article envisage un objet de recherche faisant fréquemment surface en sciences de gestion : la question de la place des normes ainsi que la problématique de l'influence des dites normes sur les mêmes organisations. Brunsson et Jacobsson évoquaient cette problématique dès 2005. D'autres études plus récentes (Cappelletti, Pige, Zardet, 2015 ; Le Goff, Onée, 2017 ; Cappelletti, Dufour, 2017) étudient l'impact de la densification normative, notamment au travers de ses impacts déstabilisants en termes de gouvernance d'entreprise, de capacité de contrôle voire de mise en risque de l'entreprise. La question des normes ressurgit fréquemment tant en économie (Couppey-Soubeyran, 2010) que dans les débats sur l'entreprise (Burlaud, 2013). Cela concerne le choix qui peut parfois être fait par les législateurs entre des secteurs où la supervision est fondée sur une auto-régulation et de l'autocontrôle tout en rendant des comptes aux autorités de contrôle. Cela concerne aussi l'approche dans laquelle les secteurs d'activité ne fonctionnent normalement que sous l'influence de certaines normes en matière économique, éthique, d'échanges commerciaux, de qualité, de développement durable et de RSE (Savall, Zardet, 2005).

La problématique de la place des normes dans l'organisation trouve toute son actualité dans un contexte sectoriel. Nous nous proposons d'examiner la question de l'effet des normes dans le contexte sectoriel de la banque-assurance. Comme l'évoquent certains travaux, le secteur financier européen fait l'objet de réglementations variées, s'accumulant dans le temps, en réponse à des risques perçus comme majeurs (Lamarque, 2009 ; Ewald, 2010). Cela étant dit, les études récentes concernant l'influence des normes sur les organisations posent la question des conflits de normes pouvant émerger du fait d'instances

de régulation et de domaines réglementaires très disparates : cela vaut plus particulièrement pour les normes en matière de pratiques commerciales, de protection des consommateurs, de protection des données clients, de prévention des infractions financières et des risques de fraude et de blanchiment. Ces différents domaines normatifs ont connu un renforcement important sous l'impulsion des normalisateurs et régulateurs européens et nationaux.

Le propos de notre étude, se focalisant sur un établissement bancaire international spécialisé dans la gestion patrimoniale et l'assurance-vie (produits de placements), est d'envisager un questionnement plus spécifique : *à quels types de conflits de normes une organisation peut-elle être confrontée dans le cadre de l'un de ses processus de contrôle de la conformité ?*

Afin de répondre à cette question, nous nous centrons sur la filiale en France d'un établissement bancaire international distribuant différents produits de placements dont majoritairement des produits d'assurance-vie auprès d'une clientèle patrimoniale. Notre étude s'est déroulée sur une durée d'un an (entre mi-2017 et mi-2018) et retranscrit les résultats d'une recherche-intervention au sein d'un établissement bancaire de taille moyenne intervenant en tant que succursale française. Cette étude, à visée exploratoire, formalise une étape cruciale en recherche-intervention : l'étape de diagnostic des processus normatifs, clôturée au terme d'une année de recherche-intervention. Face à la grande diversité des questionnements et des cas de figure que peut impliquer une telle problématique, nous avons fait le choix de nous centrer sur l'étude d'un processus donné, à savoir : le processus de lutte contre le blanchiment des capitaux et contre le financement du terrorisme. Dans l'analyse de ce processus, nous

chercherons à montrer que lorsqu'une entreprise poursuit comme objectif la conformité à un corpus réglementaire donné (la réglementation LCB-FT), elle peut être confrontée à des conflits de normes de natures variées.

Ce choix nous semble d'autant plus adapté que les établissements financiers ont fait ces dernières années l'objet d'une attention forte des pouvoirs publics concernant leur capacité à se conformer aux dispositifs réglementaires LCB-FT⁽¹⁾, dans le contexte d'une lutte accrue contre les activités criminelles et terroristes. La réglementation LCB-FT fait également l'objet d'une actualité forte que nous détaillerons en première partie. La réglementation LCB-FT constitue en tant que telle un terrain propice à l'étude des conflits de normes car elle pose la question des limites de l'action d'une entité privée sur ses clients en termes de détection de pratiques suspicieuses (protection de la clientèle, protection des données clients notamment, secret bancaire). Au regard de notre question de recherche, après avoir présenté notre revue de littérature et notre grille d'analyse théorique, nous examinerons le détail des résultats puis les implications théoriques et managériales de l'étude.

Revue de littérature : l'institutionnalisation de la lutte contre la criminalité financière, tendances lourdes et cercles vertueux en question

Cette partie présente les normes de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ainsi que les développements associés dans la littérature gestionnaire. Nous détaillons également notre grille d'analyse théorique.

La place des normes de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, un cercle de régulation continue

Les normes en matière de lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme sont nombreuses. Après deux directives européennes de 1990 et 1991 introduisant une définition du risque de blanchiment⁽²⁾, une troisième directive a été transposée en droit français en 2009 (ordonnance 2009/104 du 30 janvier 2009). Cette directive entendait intégrer différentes obligations allant au-delà d'une définition des risques de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme. Elle comprenait l'obligation pour

tout organisme assujéti (banque, assurance, mutuelles, institution de prévoyance, cabinets de courtage) de mettre en œuvre des dispositifs de détection des opérations de provenance ou à destination douteuse. Le tableau 1 (voir page suivante) décrit sommairement les principales obligations LCB-FT⁽³⁾. Il présente les différents corpus de normes visés par notre étude selon leur importance dans la hiérarchie des normes en trois niveaux. Le processus européen d'élaboration des normes, dit « processus de Lamfalussy », prévoit en effet plusieurs étapes que sont la production d'une norme au niveau du Parlement européen (directives européennes) puis la transposition au niveau national (lois votées par le Parlement, fonctionnement par voie d'ordonnance à valeur législative) et enfin, en troisième niveau, d'autres mesures d'adaptations nationales et sectorielles (en général, plutôt le fait de textes à valeur de règlement ou de textes dits « de droit souple » donc à valeur non contraignante, mais précisant ce qui est attendu d'un texte dans son acception sectorielle).

Ces différents corpus de normes font l'objet d'encore peu de travaux académiques analysant leurs impacts sur la manière dont les établissements financiers gèrent la conformité et l'intégration efficace de ces normes. Certains travaux de recherche récents en sciences de gestion insistent sur la nécessité de gérer des injonctions paradoxales, cela vaut pour les défis éthiques et moraux dans les organisations (Pesqueux, 2009 ; Perezts *et al.*, 2011). La problématique des conflits de normes appelle de nombreux approfondissements théoriques (Pomade, 2012) : si la question est reconnue, notamment dans le champ des études juridiques (Chinkin, 1989 ; Abbott, Snidal, 2000), elle souffre encore d'un manque de référencement, notamment sur des axes sectoriels comme la banque ou l'assurance. Cela est plus particulièrement vrai en sciences de gestion où la question des conflits de normes a été principalement envisagée *via* différents travaux sans que ne soit ciblé le secteur financier (Savall, Zardet (2005) ; Cappelletti *et al.*, (2010)). En ce qui concerne les conflits de normes sur le sujet de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, certains travaux abordent les premiers conflits de normes ayant concerné la transposition des premières directives européennes (Hopton, 1999 ; Levy, Reuter, 2006 ; Van Den Broek, 2011 ; Mugarura, 2011). Ces travaux approfondissent des études antérieures concluant à l'impossibilité pratique de répondre clairement aux objectifs des normes de lutte anti-blanchiment au

⁽¹⁾ Ce qui est rappelé dans les rapports annuels 2015 et 2016 de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), autorité en charge du contrôle des banques et assurances en France.

⁽²⁾ Défini aux articles L.561-1 et suivants comme le fait de blanchir ou de faciliter le blanchiment d'argent, soit la dissimulation de fonds dont la provenance est douteuse c'est-à-dire un acte qui peut sembler ne pas avoir d'objet licite, de montant anormalement élevé, paraissant anormalement complexe ou n'ayant pas d'objet économique apparent.

⁽³⁾ Sur les textes nationaux et internationaux relatifs à la réglementation LCB-FT. Le site e-surfi Assurance (ACPR) y fait référence aux liens ci-après : <https://acpr.banque-france.fr/controler/lutte-contre-le-blanchiment-des-capitaux-et-le-financement-du-terrorisme/textes-de-reference-lcb-ft> et <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/> Les textes à valeur non contraignante (droit souple) sont disponibles en suivant les liens ci-après : <https://acpr.banque-france.fr/controler/lutte-contre-le-blanchiment-des-capitaux-et-le-financement-du-terrorisme/instructions-de-lacpr-en-matiere-de-lcb-ft> et <https://acpr.banque-france.fr/contenu-de-tableau/instruction-ndeg-2017-i-11-en-date-du-26-juin-2017-relative-aux-informations-sur-le-dispositif-de>

Tableau 1 : Principales normes LCB-FT applicables à l'étude de cas

Hiérarchie des normes	Normes	Catégories de normes	Contenus
Norme de niveau 1 : directive européenne	3 ^e directive transposée en droit français par	Droit positif ; droit à valeur contraignante	Documents de nature contraignante intégrant un ensemble d'obligations (déclarant Tracfin, gel des avoirs, personnes politiquement exposées, organisation et contrôles LCB-FT, approche par les risques).
Norme de niveau 2 : texte de transposition nationale d'une directive	Ordonnance de mars 2009 et complétant les 1 ^{ère} et 2 ^{nde} directives sur la LCB-FT (des années 1990)		
Normes de niveau 3 : textes d'application sectorielle précisant les 2 premiers niveaux	Principes d'application sectorielle (2010 puis 2015)	Droit souple ; droit à valeur non contraignante	Document de nature explicative détaillant l'approche par les risques à appliquer selon 4 critères (nature d'opérations, de produits, de clients, de canaux de distribution).
	Lignes directrices Tracfin / ACPR sur le gel des avoirs	Droit souple ; droit à valeur non contraignante	Document de nature explicative détaillant les obligations des banques et assureurs en matière de lutte contre le financement du terrorisme.
	Lignes directrices Tracfin / ACPR sur les personnes politiquement exposées	Droit souple ; droit à valeur non contraignante	Document de nature explicative détaillant les obligations des banques et assureurs en matière de prévention des risques de blanchiment, de fraude fiscale et de corruption.
Norme de niveau 1 : directive européenne	4 ^e directive sur la LCB-FT,	Droit positif ; droit à valeur contraignante	Document de nature contraignante détaillant le renforcement des obligations en matière de prévention des risques de blanchiment, de lutte contre le financement du terrorisme ainsi que concernant les personnes politiquement exposées.
Norme de niveau 2 : texte de transposition nationale d'une directive	Décret d'avril 2018 transposant la 4 ^e directive sur la LCB-FT		

regard de nombreuses autres contraintes opérationnelles et normatives contradictoires telles que le respect du secret bancaire ou encore l'harmonisation des normes entre Etats (McCusker, 2000 ; Ping, 2004 ; Masters, 2008 ; Gallant, 2014 ; Ebikake, 2016). Ces recherches concernent notamment les problématiques de gestion des normes, sans toutefois distinguer les textes de droit positif ou droit à valeur contraignante des textes de droit souple ou droit à valeur non contraignante tels que nous les abordons dans le tableau ci-dessus, relativement aux lignes directrices TRACFIN-ACPR par exemple. Ces lignes directrices, bien que n'ayant pas de valeur contraignante, ont pour objectif de préciser l'application attendue, au niveau d'un pays donné (la France en l'occurrence), des textes européens.

Cadre d'analyse théorique : vers un cadre conceptuel pour étudier la gestion des normes

La tétranormalisation (Savall, Zardet, 2005) fournit un cadre conceptuel pour décrire l'intensité normative d'un secteur économique et ses conséquences sur la gestion des organisations dans quatre domaines : le domaine économique, de la finance et de la gouvernance ; le domaine social et administratif ; le domaine de la sécurité, de la qualité, de l'environnement ; le domaine commercial. Elle désigne également un programme de recherche qui s'attache à l'étude de ce phénomène, aux difficultés stratégiques qu'il crée dans les entreprises et les organisations, et aux solutions pour y faire face. La particularité des contributions de la tétranormalisation est d'étudier ce phénomène en s'appuyant sur des observations de terrain. L'idée sous-jacente de la tétranormalisation

est que les organisations cherchent en outre à tenir compte des différents impacts néfastes de la non-transposition ou de la mauvaise transposition des normes. Cela donne lieu à la prise en compte des impacts financiers, de réputation, ou réglementaires (sanctions financières, avertissements, blâmes, publications des sanctions). En reconnaissant le rôle central du facteur humain dans la gestion des normes et des conflits de normes, peut être envisagée la possibilité d'apporter des solutions gestionnaires face aux conflits de normes (Savall, Zardet, 2005 ; Boje, 2009 ; Bessire, Cappelletti, Pige, 2010 ; Dufour, 2017).

La grille de lecture de la tétranormalisation s'inscrit dans les réflexions intervenant en prolongement de la théorie néo-institutionnaliste qui a mis en évidence les phénomènes de convergence dans les organisations dans le cadre d'une recherche de conformité aux normes (DiMaggio, Powell, 1983 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995), cela pour réduire les coûts de transaction (North, 1990) et accroître leur légitimité (Laufer, Burlaud, 1980 ; Laufer, 1993). En revanche, la tétranormalisation questionne les apports de la théorie néo-institutionnaliste sur le plan des implications économiques ou managériales. La norme peut produire des effets latents ou avérés pas nécessairement positifs. Elle peut aussi engendrer de réels dysfonctionnements ou d'autres non-conformités à certaines normes (Dufour, 2017). Ce cadre conceptuel est fondé sur les axes d'orchestration, d'arbitrage, de négociation et de gestion éthique de la norme (Pesqueux, 2010 ; Cappelletti, Pige, Zardet, 2015 ; Boje, 2015 ; Crette, Marchais-Roubelat, 2015). L'étude de cas ci-après s'inscrit dans ce cadre conceptuel.

Le propos d'un tel article est avant tout d'entrevoir, au travers du diagnostic mené, les catégories de conflits de normes auxquelles une entité peut être confrontée.

Protocole de la recherche-intervention

L'objet de la présente partie est d'exposer successivement la justification du choix d'une méthodologie de type recherche-intervention ainsi que le détail de notre protocole de recherche.

Justification du recours à la recherche-intervention

Notre méthodologie se fonde sur une recherche-intervention transformative. Ce choix est guidé par plusieurs contraintes opérationnelles liées à notre objet de recherche puis au secteur économique étudié. En premier lieu, la lutte contre le blanchiment est un sujet complexe et à forte confidentialité. Ce sujet reste difficilement approchable car il est relatif à la conformité d'un établissement financier sur des enjeux de réglementation en matière de sécurité financière. Sans être acteur interne à l'organisation, mandaté et autorisé à intervenir sur ces sujets pour une mission précise, il est difficile d'observer un tel objet complexe par des méthodes classiques de type entretiens.

En second lieu, le secteur financier est un secteur à forte confidentialité. La réalisation d'une étude à visée analytique et, à terme, transformative, fut un moyen efficace de légitimer une réflexion interne à l'organisation sur la thématique de l'intégration et de la gestion des normes. Cette étude a permis de collecter ou de produire des données issues d'ateliers de travail, de réunions internes ou de comités, de réaliser des contrôles sur la lutte anti-blanchiment, et de mener des analyses de cas empiriques. Le recours à une telle méthodologie apparaît justifié en tant que stratégie d'accès au réel, *a fortiori* quand l'objet de recherche et la demande de l'organisation convergent vers une visée transformative, ce qui oriente nécessairement l'étude et son résultat mais confère un caractère assumé et pertinent pour découvrir certains résultats de recherche qui n'auraient pu émerger autrement (Buono *et al.*, 2018).

Contexte de l'étude

Notre étude concerne un établissement bancaire⁽⁴⁾ comprenant environ 1000 collaborateurs et plus de 130 000 clients, spécialisé dans la gestion de patrimoine, soit la distribution de produits financiers haut de gamme à des clientèles disposant d'un patrimoine à placer de plusieurs centaines de milliers à plusieurs millions d'euros. Les produits financiers concernés sont notamment l'assurance-vie adossée à des produits structurés, la gestion sous mandat,

les comptes rémunérés et les livrets réglementés, les comptes sur titres, les plans épargne en action, la gestion de fortune dite « pilotée » (le client choisit un univers d'investissement, fixe des limites de placements et des objectifs de rendements sur un portefeuille de titres confié à un manager de fortune et à un gérant d'actifs). Cet établissement dispose d'un réseau d'une centaine d'agences implantées en France et d'un siège situé à Paris.

Les résultats d'étude présentés en troisième partie restituent une année de recherche-intervention (soit près de 220 jours d'intervention dans l'entité observée) en tant que responsable du contrôle interne et de la sécurité financière sur le périmètre assurance-vie, qui représente la moitié du chiffre d'affaires en France de l'établissement bancaire étudié et environ cent soixante des collaborateurs travaillant à temps plein sur l'activité d'assurance-vie. Ces personnels sont répartis entre les fonctions *Gestion d'actifs-investissements* (7 ETP⁽⁵⁾), *Gestion des contrats d'assurance-vie* (50 ETP répartis à 80 % sur le service *traitement des opérations* et à 20 % sur le service *traitement des successions* sur les contrats d'assurance-vie), *Commerciaux* (75 ETP), *actuariat-technique* (5 ETP), *informatique assurance* (6 ETP), *Contrôles et conformité* (5 ETP), *Risques* (2 ETP), *Direction financière et comptable* (10 ETP), *Moyens généraux* (5 ETP), *Audit Interne* (2 ETP). Nous sommes rattachés directement à la Direction générale Assurance, qui dépend elle-même en direct de la Direction Générale de la banque en France. La recherche-intervention a été conduite sur une phase de diagnostic des processus de conformité. La demande de la Direction Générale consistait à bénéficier d'un intervenant provenant d'autres entités afin de réaliser un benchmark du positionnement de l'entité face aux réglementations notamment LCB-FT et à émettre des préconisations en vue de rendre plus souple la gestion du dispositif LCB-FT. Notre objectif d'intervention consistait à identifier des conflits de normes, mais aussi à déterminer ce qui dysfonctionnait dans les processus réglementés de l'entité. La Direction générale précisait au début de notre étude avoir fréquemment à faire face à des oppositions entre les activités commerciales et les autres fonctions de la banque : gestion des contrats d'assurance-vie, Direction de la conformité principalement. Le Directeur Général a ainsi formulé un objectif de la recherche-intervention en début de mission : « *On ne comprend pas pourquoi la lutte anti-blanchiment cristallise autant les débats et est source de polémique. C'est de la conformité, on doit le faire et le faire bien, cela ne devrait pas revenir quasi hebdomadairement sur le tapis comme un sujet problématique. J'ai des commerciaux qui me disent que cela est intenable avec nos procédures actuelles et la conformité qui estime qu'on est en risque de conformité malgré tout ce qui a déjà été mis en place. On veut une vision claire de ce qui ne marche pas dans notre processus LCB-FT, de pourquoi cela ne*

⁽⁴⁾ La présente étude est anonymisée pour des raisons de confidentialité renforcée dans un tel secteur. La confidentialité de l'étude fut un critère essentiel afin de pouvoir réaliser les observations voulues.

⁽⁵⁾ ETP : Equivalent Temps Plein, soit environ 220 jours de travail annuel.

marche pas et des préconisations sur ce qui bloque. »

Notre terrain d'étude intègre les composantes relevées dans la littérature relative à la tétranormalisation, à savoir la présence d'une politique de vérification de la conformité au sein de la banque. Cette politique décrit clairement les risques de conformité à piloter et les responsabilités dans chaque métier (commercial, gestion des contrats, contrôle interne) concernant la LCB-FT. Un comité de veille conformité (trimestriel) est institué par cette politique. De même, la vérification de la conformité est un point à l'ordre du jour du comité des risques et du comité de contrôle permanent (fréquence mensuelle pour ces deux comités).

Un processus est également mis en œuvre en vue de justifier chaque écart à la norme LCB-FT : le contrôle permanent vérifie à fréquence mensuelle les entrées de fonds (versements à la souscription, versements exceptionnels) dans les différents supports commercialisés par la banque sur l'assurance-vie. De même, les différentes sorties de fonds sont contrôlées (rachats anticipés de contrats d'assurance-vie, avances sur contrats, traitement des successions, renonciation à une souscription, etc.). En cas de non-conformité, c'est-à-dire d'opérations atypiques en termes de justification d'origine et/ou de destination des fonds / de contexte clients anormal, un dispositif d'alerte est mis en place afin de faire remonter à la Direction générale Assurance les anomalies, d'une part, et d'informer conjointement la cellule de lutte anti-blanchiment de la banque et la Direction de la banque, d'autre part. Certaines opérations peuvent ainsi être refusées et les clients peuvent également être mis sous surveillance voire faire l'objet de procédures de dénonciation de compte et de signalements aux autorités en cas de comportements de consommation de produits financiers présumés anormaux. Ces dispositifs font également l'objet d'un contrôle des autorités, en l'occurrence de l'autorité de contrôle du secteur banque et assurance (Autorité de Contrôle prudentiel et de Résolution, ACPR), de l'autorité en charge de la lutte contre la corruption (Agence française anti-corruption, AFA), de l'autorité en charge de la protection des données personnelles (Commission nationale Informatique et Libertés, CNIL), et de l'autorité en charge de la lutte contre le blanchiment (Traitement du Renseignement et de l'Information contre les Circuits financiers clandestins, TRACFIN)⁽⁶⁾.

Détails des résultats : le triptyque des conflits de normes sur le processus LCB-FT

Nous présentons *infra* les différentes catégories de conflits de normes que nous avons pu observer. La synthèse de l'analyse des données internes sur cette année d'observation fait ressortir trois types de conflits de normes que nous aborderons successivement.

⁽⁶⁾ Il s'agit, dans les différents cas cités, des autorités intervenant en France et ayant compétence pour intervenir au plan national.

Conflits d'interprétation inter-normes

Les conflits inter-normes ou conflits d'interprétation de normes : il s'agit des cas de conflits entre les normes LCB-FT et une ou plusieurs autres normes. Les injonctions paradoxales que comprennent ces normes se traduisent par un conflit. Il n'est pas possible d'être conforme à deux réglementations sur une opération ou une situation donnée. Ce type de conflit est lié au contenu des normes et au fait que les normes observées ne tiennent pas nécessairement compte d'autres exigences réglementaires lors de leur formalisation par des instances en charge de produire/promulguer ces normes. Ainsi, au titre des cas observés, on note les conflits de normes suivants :

Les directives sur le blanchiment des capitaux impliquent de demander des justificatifs d'origine et de provenance des fonds à un client. Cela se traduit par l'obligation de refuser une entrée en relation d'affaires si le client n'est pas en mesure de fournir un justificatif. En cas de facteur de risque de blanchiment, ce refus de justificatif peut impliquer de signaler l'opération suspicieuse aux autorités. Or, cette disposition entre en conflit avec la réglementation sur la protection des données clients⁽⁷⁾, qui autorise un client à ne fournir aucune information ou aucun justificatif à un établissement financier s'il ne le souhaite pas, sans que cela puisse lui être reproché.

Sur le fait de bloquer les sorties de fonds en cas de soupçon de risque de blanchiment lors d'un rachat sur un contrat d'assurance-vie. En cas de soupçon de risque sur la destination ou l'origine des fonds, les sommes investies peuvent être bloquées le temps que des signalements aux autorités soient réalisés et que des vérifications soient faites. Cette disposition en lien avec le Code Monétaire et Financier entre en conflit avec les dispositions du Code des Assurances⁽⁸⁾ qui précisent qu'il n'est pas possible de bloquer un rachat d'un contrat d'assurance-vie. Tout rachat demandé doit être réalisé dans les deux mois au plus tard suivant la demande. À défaut, des indemnités sont dues par l'établissement financier au détenteur du contrat.

⁽⁷⁾ Ce cas concerne l'application de l'ordonnance du 30 mars 2009 transposant au plan national la 3^e directive LCB-FT, d'une part, et le Règlement européen sur la protection des données (RGPD), applicable depuis le 25 mai 2018, d'autre part. Il s'agit donc d'une opposition entre deux normes à valeur contraignante, c'est-à-dire entre un texte issu d'une directive européenne et un texte issu d'un règlement européen d'application directe.

⁽⁸⁾ Ce cas concerne l'application des articles L-561-1 et suivants du Code monétaire et financier sur le blocage d'opérations en cas de soupçon et l'article L-132-23 du Code des assurances sur le rachat des contrats d'assurance-vie. Il s'agit donc d'une opposition entre deux normes à valeur contraignante.

Entre la réglementation LCB-FT et la réglementation sur les contrats en déshérence et la protection des souscripteurs d'assurance-vie⁽⁹⁾. Pour les clients politiquement exposés et pour les clients à fort risque, la 4^e directive sur le blanchiment implique de demander à ces derniers des informations sur l'identité et le patrimoine voire sur la destination des fonds concernant des bénéficiaires de contrats d'assurance-vie. Cette réglementation s'oppose clairement aux dispositions du Code des Assurances impliquant pour un client de pouvoir refuser de désigner clairement et nominativement un bénéficiaire de contrat d'assurance-vie (pouvant choisir une clause type). Également, des investigations sur les bénéficiaires réels d'un bénéficiaire désigné sur un contrat d'assurance-vie peuvent amener à un risque de non-conformité si le bénéficiaire désigné n'était pas au courant de la clause le concernant (risque sur la confidentialité de la clause voulue par les souscripteurs).

Un conflit de normes a été observé dans le réseau d'agences concernant les opérations en espèces. Les réglementations sur la lutte anti-blanchiment prévoient de limiter drastiquement ces opérations, jugées à fort risque de blanchiment. La seconde directive européenne sur les services de paiement prévoit qu'un établissement bancaire doit pouvoir garantir le retrait et le dépôt d'espèces partout sur le territoire et sans que des contraintes fortes puissent être imposées aux clients sur ce point⁽¹⁰⁾.

Un conflit de normes a été constaté lors du contrôle d'une opération : un client souhaite racheter un montant important de ses fonds investis en assurance-vie (plusieurs centaines de milliers d'euros). Il évoque comme seule justification une raison médicale impliquant la nécessité de rapatrier des montants importants. La réglementation LCB-FT impose sur de tels montants de disposer d'un justificatif probant⁽¹¹⁾. Or, la réglementation sur le secret médical, également applicable dans une telle situation, se traduit par une infraction pénale si un tel justificatif est demandé et archivé par l'établissement financier.

⁽⁹⁾ Ce cas oppose l'ordonnance du 30 mars précitée ainsi que le texte de droit souple relatif aux lignes directrices TRACFIN-ACPR sur les personnes politiquement exposées (PPE) à la réglementation sur les contrats en déshérence (Loi Eckert n° 2014-617 du 13 juin 2014 relative aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance-vie en déshérence). Il s'agit donc d'une opposition entre deux normes à valeur contraignante.

⁽¹⁰⁾ Ce cas concerne l'opposition entre plusieurs directives européennes : les 3^e et 4^e directives précitées sur la LCB-FT, d'une part, et la Directive sur les services de paiement (seconde directive sur ce sujet) en vigueur depuis le 13 janvier 2018, d'autre part.

⁽¹¹⁾ Ce cas oppose les articles L.561-15-1 et suivants sur l'obtention d'éléments de preuve permettant de qualifier ou non un critère de soupçon de blanchiment d'une part, et l'article R.4127-50 du Code de la santé publique obligeant les organismes assureurs (et notamment assurance-vie) à appliquer des mesures garantissant le secret médical, d'autre part. En outre, le règlement précité (RGPD) vient renforcer le respect de ce type de disposition au regard du critère de caractère proportionné des informations collectées dans le cadre des traitements au titre de la LCB-FT.

Ces cas illustratifs sont corroborés par différents verbatims issus des réunions internes. Comme l'illustre ce *compliance officer* sur la mise en œuvre des plans d'action de conformité : « Il nous est impossible d'être conformes avec toutes les réglementations évolutives et contradictoires actuelles ou à venir. On étudie les écarts de conformité et surtout on cherche en permanence à se benchmarker par rapport aux autres établissements et à leur niveau de conformité ou de maturité sur une réglementation. Dans nos benchmarks, on espère que des établissements concurrents et un peu plus mûrs sur ces processus auront eu le même questionnement ou problème que nous sur la déclinaison d'une norme. »

Ce que confirme cet analyste LCB-FT : « On nous demande pour les personnes politiquement exposées (PPE) de rechercher s'il existe une couverture médiatique négative sur le client au titre de la LCB-FT. Cependant, la CNIL interdit clairement ce type de traitement et de consigner ce genre d'informations. On doit donc s'en assurer mais ne rien collecter qui s'opposerait à ces règles. Cela pose une vraie difficulté en cas d'audit de la manière dont il a été accepté ou refusé une relation d'affaires avec une personne politiquement exposée, surtout plusieurs années après une souscription. On ne parle pas de sujets sans impact, il peut s'agir de représentants politiques ou administratifs de haut niveau. On doit d'une part les considérer comme des clients normaux comme le demande la réglementation Data Privacy et protection de la clientèle, et d'autre part, on doit les considérer comme des clients atypiques avec des mesures de vigilances particulières à leur égard... ».

Conflits d'approfondissement de normes (conflits procéduraux)

Les conflits d'approfondissement des normes ou conflits procéduraux sont des conflits de normes internes à la structure observée. La nature du conflit ne réside pas ici dans l'opposition à une norme donnée mais dans l'opposition qui peut surgir entre des parties prenantes d'une organisation sur l'application qui doit être faite d'une norme donnée (le plus souvent, il s'agit d'une opposition entre commerciaux et représentants de la fonction conformité, mais aussi entre ces derniers et des contrôleurs internes).

Ces conflits d'approfondissement de normes sont liés au caractère interprétatif de certaines réglementations produisant des principes généraux à mettre en œuvre, sans donner de règles pratiques d'application desdites normes. Cela donne lieu à des interprétations internes, notamment au regard de risques de non-conformité identifiés comme majeurs par certains acteurs et comme plus secondaires par d'autres. Le niveau d'approfondissement lors de l'intégration d'une norme dans l'organisation est le plus souvent en cause dans ce type de conflits. Cela concerne des cas de figure où les procédures de la banque sont conformes prises indépendamment les unes des autres, mais où l'application d'une procédure plutôt qu'une autre peut donner lieu à des situations de non-conformité dans le traitement des opérations d'assurance-vie.



Photo © Roland et Sabrina Michaud/AKG-images

Lutte de chameaux, miniature indienne, école moghole. Gouache sur papier.

« La nature du conflit ne réside pas ici dans l'opposition à une norme donnée mais dans l'opposition qui peut surgir entre des parties prenantes d'une organisation sur l'application qui doit être faite d'une norme donnée. »

Un conflit d'approfondissement de norme a été observé. On peut le qualifier de conflit « pédagogique » : il s'agit d'un cas de suspicion de blanchiment d'argent où une agence commerciale a rapporté une affaire nouvelle, se traduisant par la souscription d'un contrat avec plusieurs centaines de milliers d'euros en apports. La provenance et l'origine des fonds étaient justifiées par des documents fournis par le client au conseiller. En analyse de l'alerte générée, le contrôle interne bloque cette opération, ce que n'aurait pas fait la cellule anti-blanchiment. Pour le contrôle interne, les justificatifs fournis sont non conformes car non probants, ils ne permettent pas de comprendre réellement l'origine des fonds, et impliquent même un doute sur le risque de blanchiment. Pour la cellule de lutte anti-blanchiment, le conseiller a rempli ses obligations, ayant fourni des justificatifs, même si ceux-ci peuvent être jugés non probants. Un tel cas constitue une problématique d'opposition entre deux fonctions support : disposer d'une compréhension claire de l'origine des fonds du client dans un premier cas et disposer d'éléments formels sur l'origine des fonds dans le second cas, de manière à couvrir l'entreprise en cas de doute sur ce client.

Un autre conflit de norme observé concernait les contrôles à mettre en place. En application de la réglementation, différents contrôles à fréquence mensuelle ont été mis en place en premier niveau (managers et opérationnels) et en second niveau (contrôleurs dédiés), afin de détecter des opérations atypiques. Les audits et contrôles des autorités ont permis de juger le dispositif robuste dans l'analyse faite des rapports de contrôle et d'audit. Cependant, un conflit d'approfondissement des contrôles a été observé entre le contrôle interne et la fonction conformité. Dans un premier temps, la fonction contrôle interne ayant estimé que le dispositif était robuste, car indiqué comme tel par les autorités et les audits dans leurs rapports, a souhaité se limiter au traitement des recommandations résiduelles formalisées dans lesdits rapports. La fonction conformité a cependant ensuite réalisé un ensemble de recommandations additionnelles afin de renforcer les contrôles en question, notamment pour « prévenir tout risque de non-conformité futur » en cas d'autres contrôles, compte tenu des directives blanchiment à venir dans les prochaines années.

Ces cas illustratifs sont corroborés par différents verbatims issus des réunions internes. Selon le responsable de la gestion des contrats d'assurance-vie, « pour la conformité ce n'est jamais assez, pour les commerciaux cela est toujours trop... On a encore du mal à trouver le juste milieu. » Ce que confirme ce contrôleur interne : « Souvent sur la LCB-FT, on n'a pas ou peu d'éléments envoyés de la part du client, surtout quand il veut racheter son contrat et récupérer ses fonds. On a alors à choisir entre deux cas de figure : soit on ne déclare pas une alerte car ne pas avoir de justificatif ne suffit pas souvent à qualifier un risque de blanchiment... cela est le droit du client de ne rien donner. On a le risque d'être non conforme, d'avoir un défaut de déclaration. Ou alors on déclare une opération aux autorités avec le risque d'avoir fait une déclaration inutile ou qu'on nous reproche que cette déclaration de soupçon ne soit pas suffisamment étayée qualitativement, ce qui constitue aussi une non-conformité. » Ce responsable du contrôle interne évoque également les éléments suivants : « Les autorités avaient mis en place des lignes directrices en 2010 pour faciliter le travail des établissements financiers dans l'application de la 3^e directive sur le blanchiment de 2009. Mais face à l'augmentation du nombre de normes, même les guides de bonnes pratiques de ces autorités deviennent très épais et l'effort de synthèse et de pédagogie fait en 2010 est devenu un texte très épais et très contraignant depuis 2015. Cela est redevenu peu opérationnel et peu compréhensible, à l'instar des textes législatifs. On a oublié le but poursuivi initialement. »

Le coût de la mise en place et de l'approfondissement des normes se traduit par des surcoûts, non seulement pour la banque, mais aussi pour ses clients, comme l'évoque le Directeur général adjoint de la filiale assurance-vie : « Toutes ces problématiques nous poussant à approfondir les normes et à nous assurer non seulement qu'on les applique mais aussi qu'on contrôle le fait de bien les appliquer, se traduisent par des coûts importants. Entre les alertes blanchiment, les contrôles de premier et de second niveau, les outils, le temps passé à actualiser les procédures tous les ans avec les nombreuses réformes, on arrive à une estimation du coût de la LCB-FT à plus de 900 000 euros de coût récurrent annuel pour la filiale assurance-vie. Ce coût intègre les Equivalents Temps Plein (ETP) directs et indirects et les investissements dans les outils. » A cela s'ajoute le coût des insatisfactions clients, comme l'évoque le directeur de la gestion des contrats : « On le voit dans nos statistiques de réclamations et dans les appels, ou encore dans les demandes de rachat de contrats d'assurance-vie : quand on resserre trop l'approche, cela se traduit par de l'agacement. Les clients trouvent qu'on leur en demande trop, qu'on leur demande toujours plus de justifications et de justificatifs, car il faut bien distinguer les deux. Je vous partage cette réclamation d'un adhérent qui venait racheter 80 000 euros sur un contrat et qui détenait 230 000 euros d'avoirs au total, sommes présentes depuis 2009, à une époque où on en demandait moins sur la LCB-FT : "Je ne vois pas pourquoi on me demande désormais de justifier

mon rachat ! La banque ne m'a rien demandé lors de la souscription ! La réglementation a bon dos car la banque a bien accepté mon argent alors je n'ai pas à justifier de ce que je veux en faire". Ce type de réclamation, on en reçoit au moins une par jour. Les clients ne comprennent pas ces évolutions réglementaires et cela se traduit par des départs. Ils sont dans leur droit, on est dans le nôtre, mais c'est anti-commercial au global. Le pire est qu'on n'a jamais les suites d'un cas de soupçon. C'est frustrant car on n'a même pas la garantie que l'on a bien fait d'être diligent. » Ce constat est confirmé par le responsable de l'actuariat : « Il est difficile d'attribuer totalement les départs de clients au réglementaire, cela peut aussi être lié aux maigres performances des fonds euros ces dernières années, mais on observe en effet en partie une corrélation entre l'arrivée des nouvelles procédures et l'augmentation des départs. Ce qui est sûr, c'est que ces réglementations ont freiné les nouvelles souscriptions. Les gens n'aiment pas justifier de la provenance de leur patrimoine. Ils préfèrent aller voir les établissements qui en demandent moins et même si notre banque essaie d'être vertueuse, d'autres établissements sont encore en infraction et récupèrent ainsi nos clients. » Propos étayés par ce responsable d'agence commerciale : « On est ainsi passé de contrats de 7 pages à des contrats de plus de 32 pages en intégrant toutes les exigences de conformité. On est aussi passé d'un délai de trois semaines à un délai de plus de deux mois pour faire aboutir une souscription. On perd en compétitivité et cela agace les clients d'attendre autant alors qu'ils viennent déposer des fonds importants. Nos conseillers ne savent plus quoi leur dire. Cela peut agacer d'attendre autant pour des problématiques réglementaires quand on vient déposer les économies de toute une vie ou le capital issu d'une succession, d'autant que les clients n'ont pas en France de nombreuses possibilités de placer leurs fonds sans risque, alors l'assurance-vie c'est encore ce qui se vend le mieux. »

Conflits de régulation des normes (de régulateurs)

Les conflits de régulation de normes ou conflits de régulateurs surgissent lorsque des autorités de tutelle d'un secteur (telles que des autorités de contrôle assurantiel, des autorités de supervision du blanchiment, des autorités en charge d'édicter des bonnes pratiques sur une réglementation donnée) ont des visions différentes des normes à appliquer dans un contexte donné. Elles ne s'entendent pas sur la norme devant primer par exemple, ou encore sur le niveau d'approfondissement à mettre en œuvre dans le respect des normes par les dispositifs de contrôle interne et de conformité.

Un responsable contrôle interne s'interrogeait ainsi : « Doit-on accepter ces fonds ? Doit-on bloquer une opération au motif qu'il manquera toujours une information, un justificatif client ? On cherche à faire jurisprudence, à avoir quelques règles génériques qui gardent du sens et permettent d'être efficaces, mais cela reste très interprétatif. Les autorités publi-

Au titre des conflits de normes, on note, tel qu'observé dans notre cas d'étude pour l'autorité en charge de la lutte contre le blanchiment, que les fonds sortants (rachats de contrat d'assurance-vie) ne sont pas le sujet le plus important : l'essentiel concerne les entrées de fonds dans un établissement. Pour des opérations au-dessus d'un million d'euros ou s'agissant de rachats précoces de contrats d'assurance vie, il est intéressant sur ces cas de sorties de fonds de faire des signalements en cas de soupçon⁽¹²⁾. L'une de nos observations est qu'une telle vision suspicieuse des opérations n'est pas complètement partagée par les autorités en charge du contrôle sur place des établissements financiers, qui jugent que les signalements se font sans considération pour des

⁽¹²⁾ Rachat d'un contrat d'assurance-vie intervenant dans les premières années post souscription du contrat, quand la fiscalité est la plus élevée : il s'agit d'un critère de soupçon de blanchiment car racheter une somme dans cette période est contraire à l'objet économique d'un contrat d'assurance-vie.

notions de montants ou de seuils spécifiques d'opérations. Un signalement doit ainsi être fait dès le premier euro dans cette seconde approche plus stricte des textes. Pour ces derniers, le doute l'emporte et implique de signaler l'ensemble des opérations.

Un autre cas constaté concerne les éléments d'analyse de risque de blanchiment auxquels les contrôleurs de l'activité assurance-vie ont accès. Les autorités de contrôle des assurances et des banques ont ainsi confirmé au service de contrôle interne qu'il était pertinent, voire « une bonne idée », d'aller regarder le fonctionnement de la situation de compte courant d'un client si une activité atypique était constatée sur son contrat d'assurance-vie, ceci afin de mieux comprendre le risque global de blanchiment encouru. Un tel constat fut clairement infirmé par l'autorité en charge de la protection des données à caractère personnel, en insistant sur le fait qu'une stricte séparation entre produits bancaires et assurantiels devait être respectée dans l'analyse des risques de blanchiment.

ques en charge du blanchiment et celles en charge du contrôle des assureurs n'ont pas la même version de ce qu'il faut faire et cela donne lieu à de véritables conflits de normes en pratique. » Pour ce Directeur général de l'établissement bancaire supervisant les activités banque et assurance, le constat est le suivant : « *Les compliance officers ne sont déjà pas d'accord entre eux... Alors les commerciaux en jouent et passent en force sur des opérations avec des dossiers pas très propres, sous prétexte que la réglementation reste vague et que cela représenterait un risque commercial plus important de refuser des opérations parce qu'il manque certaines informations...* ». Des propos étayés par ce directeur commercial : « *Le risque est que notre client parte à la concurrence si on ne prend pas tout de suite le dossier... Les concurrents ne demandent pas autant de justificatifs de fonds... On entend ce discours tous les jours. S'il n'y a pas un contrôleur des risques et conformité pour trancher et nous aider à argumenter, on se retrouve soit à perdre des affaires, soit à accepter tous les dossiers sans aucune conformité.* »

Discussion et rebouclage théorique : le traitement des conflits de normes via les étapes du processus de gestion des normes

Nous détaillons ci-après les perspectives de recherche et les implications théoriques et managériales découlant de notre inventaire des conflits de normes.

Orchestration vers un dispositif de veille pour détecter les différents types de conflits de normes

La phase de diagnostic réalisée sur l'organisation du dispositif réglementaire de la banque faisait état de

la nécessité de mettre en place une veille et un outil de pilotage afin de bien identifier les différents types de conflits de normes pouvant survenir sur ce processus LCB-FT. Face à l'importance des réglementations en vigueur, l'absence de dispositif intégré permettant de décider, « d'arbitrer » entre les nombreuses normes applicables, a très vite été identifiée comme critique, comme l'illustre le responsable de la veille juridique qui a pris ses fonctions au début de notre étude : « *La 4^e directive sur le blanchiment n'est même pas encore en vigueur, on attend toujours le décret, que la 5^e directive sur le blanchiment est déjà annoncée ! Deux autres directives qui ont un impact sur notre dispositif et impliquent des investissements informatiques, en ressources humaines et contrôles à décliner sont également à venir sur les services de paiement. Cela devient extrêmement complexe de voir où les pouvoirs publics et régulateurs veulent en venir avec ces empilements de normes.* » Ce que confirme ce responsable de l'activité contrôle interne : « *Sans véritable dispositif de gouvernance de la conformité, avec suivi des décisions c'est-à-dire des arbitrages réalisés dans le temps, on se retrouve à se poser de manière récurrente les mêmes questions sur des opérations qui sont soumises à analyse de conformité à la réglementation.* »

Le Comité de management (organe exécutif) de l'entreprise a donc décidé, suite à notre proposition en comité des risques, de mettre en œuvre les dispositifs suivants de maîtrise des risques :

- Un comité de veille réglementaire est mis en place. Il se tient à fréquence bimensuelle et doit donner un état des lieux des évolutions réglementaires, de leurs impacts pour l'entreprise en termes d'organisation, de ressources, de risques identifiés et de niveau de conformité à date de l'entreprise, une évaluation de la conformité étant réalisée pour chaque nouveau dispo-

sitif. Le comité est transverse aux différentes activités de la banque (banque de détail, moyens de paiement, assurance, services financiers).

- Un point régulier sur les risques de non-conformité est intégré dans l'ordre du jour régulier des comités des risques et des comités de contrôle permanent qui se tiennent à fréquence mensuelle.
- Une procédure d'alerte est formalisée afin de faire remonter tout écart de conformité aux normes applicables. Un focus spécifique aux cas de conflits de normes est intégré dans cette procédure.
- Des indicateurs de remontée des incidents de conformité sont mis en place dès le premier mois de notre mission afin de suivre l'ensemble du dispositif. Les incidents sont distingués par processus (grande activité) et par domaine de procédure (selon les types de règles applicables, telles que les règles de protection de la clientèle, de lutte anti-blanchiment, de contrôle anti-fraude, etc.). Au titre de ces indicateurs figurent notamment le nombre d'incidents de conformité par activité, le nombre d'alertes blanchiment, le nombre d'alertes blanchiment non clôturables du fait d'un conflit de normes, le nombre de cas d'opérations avec risque de blanchiment justifiant une analyse plus poussée du contrôle interne. Ces indicateurs devaient permettre de détecter et de suivre les cas de non-conformité, complétant ainsi certaines recherches sur la culture de la conformité (Morton, 2005 ; Edwards, Wolfe, 2006 ; Mainelli, Yeandle, 2006).

Arbitrage et gestion des conflits de normes

Des actions ont également été réalisées afin de mettre en œuvre au sein de la banque étudiée un dispositif d'arbitrage robuste dans la durée. Il fut aussi question d'avoir une capacité décisionnelle sur ces risques en mettant en œuvre un dispositif cohérent dans le temps en termes de prise de décision. Ce point complète les travaux précités sur la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005 ; Cappelletti *et al.*, 2010). C'est ainsi ce qu'indique ce directeur de la conformité : « *Le but recherché est la cohérence du dispositif, on doit prendre non seulement les bonnes décisions sur nos règles et procédures et sur les cas à signaler aux autorités, mais on doit également prendre ces décisions en assurant une cohérence dans la durée. C'est essentiel car les autorités de contrôle remontent au moins sur trois ans en cas d'audit et s'attachent beaucoup à cette cohérence dans le temps.* » Ce point est confirmé par ce Directeur général délégué de la filiale assurance-vie : « *On doit assurer une cohérence dans le dispositif de détection et de supervision des transactions. On peut se dire que cela relève du bon sens, mais c'est en fait un combat de tous les jours pour moi entre une direction de la conformité qui peut avoir une approche de type sécurité "fantasmagorique" où tout le monde peut blanchir de l'argent, et entre des commerciaux débridés qui feraient rentrer n'importe quelle affaire en portefeuille pourvu qu'ils aient une prime. J'attends de mon contrôle interne qu'il soit un garde-fou, un équilibre entre les deux.* »

Conscient que les conflits de normes et les risques normatifs peuvent conduire à des blocages, le Comité de management de l'entreprise étudiée nous a donc demandé de formuler plusieurs actions aisément applicables et devant conduire à une vraie capacité décisionnelle sur le risque de conformité. Les actions identifiées furent les suivantes :

- Nous avons préconisé la mise en place d'un point régulier en comité des risques, avec la décision, sur chaque risque de conformité, d'une évaluation en termes de probabilité de sanction par les autorités au regard des non-conformités identifiées. Ces évaluations étant faites, il est convenu que le comité des risques procédera à une priorisation des risques de non-conformité qui semblent les plus importants pour l'entreprise⁽¹³⁾.
- Une fois ces arbitrages réalisés par le comité des risques (selon une approche par les risques pour chaque type de conflit de normes), il a été proposé de mettre en œuvre un plan d'action par risques de conformité jugés prioritaires. Au titre des risques jugés prioritaires, nous avons identifié les cas de conflits de normes (les trois types de conflits précités), pour lesquels un comité opérationnel dédié a été proposé et défini. Ce comité rassemble les experts métiers issus de la Direction juridique, de la Direction conformité et du Contrôle interne. Ce comité, qui se réunit à fréquence variable pour chaque cas identifié de conflit de normes, a pour rôle de proposer une interprétation partagée de la norme et un plan d'action de mise en conformité avec analyse de risque détaillée pour toute non-conformité persistante selon l'interprétation faite d'une norme.
- Un suivi de ces risques est fait à fréquence mensuelle dans le cadre du comité des risques, et peut donner lieu à repriorisation lors des remontées des résultats des contrôles en comité de contrôle interne sur la conformité du dispositif et le respect des processus et procédures.
- Une revue des décisions prises est également faite à fréquence trimestrielle afin de s'assurer que l'ensemble du dispositif reste cohérent dans la durée.

Comment les conflits de normes rendent-ils plus complexe la gestion éthique des affaires ?

Concernant la diffusion d'un comportement éthique dans l'organisation, ce point appelle des approfondissements. Paradoxalement, notre étude n'a pas permis de montrer dans quelle mesure ces aspects de gestion des conflits de normes se traduisaient par l'amplification d'un comportement éthique dans l'organisation. Le résultat ressort même par la négative : l'empilement des contrôles et procédures en réponse aux normes est centré sur une conformité instrumentale et organisationnelle. Cette accumulation est encore trop peu focalisée sur l'objectif sous-jacent à la norme

⁽¹³⁾ Comité des risques regroupant le directeur des risques, de la conformité, le Directeur Général de la banque, les experts métiers risques, contrôle, conformité, le directeur de l'audit interne et les directeurs opérationnels concernés par l'actualité selon les comités.

de contrôle de la lutte anti-blanchiment, dans le prolongement des travaux de McCusker (2000) comme de certaines recherches récentes (Demortain, 2011 ; Cherre, Dufour, 2015). En somme, même si l'organisation étudiée progresse par des tentatives de réduction des conflits de normes identifiés, il n'est pas possible d'envisager une progression au niveau des comportements individuels des acteurs de l'organisation, voire de ses clients tel que cela pouvait être envisagé par la norme. C'est ce qu'illustrent les propos de ce Directeur général de la banque : « *Il ne faut pas être en surcontrôle, on a urgence à faire évoluer le dispositif car au final on a empilé les contrôles et cela déresponsabilise le premier niveau, notamment les commerciaux, qui en fin de compte ne font pas ce qu'on attend d'eux sur le blanchiment. Cela ne sert à rien de se couvrir avec une armée de contrôleurs si l'attendu de base n'est pas fait* ».

De tels constats sont évoqués par les représentants des autorités de régulation, notamment dans leurs conférences annuelles auprès de la profession assurance et banque. Ainsi, à titre d'illustration, la conférence du 21 juin 2019 organisée par l'ACPR en présence de TRACFIN a donné lieu à la présentation des efforts importants que font les entités des secteurs banque et assurance sur la LCB-FT. Lors de cette conférence publique, a été soulignée l'importance de poursuivre de tels efforts au regard des pratiques adaptatives de blanchiment et de fraude fiscale sur le plan international, mais aussi en Europe, comme en témoignent de récents scandales⁽¹⁴⁾.

Les perspectives d'une telle recherche nous conduisent à interroger notamment le rôle croissant des autorités de contrôle sur le plan national (ACPR, TRACFIN, AFA, CNIL) mais aussi des autorités en charge de produire des lignes directrices sur le plan européen (European Banking Authority, EBA, récemment créée et dotée en outre d'une mission de supervision en matière de LCB-FT). L'EBA a également pour prérogative de produire des lignes directrices au niveau européen en matière de LCB-FT. Dans la perspective de notre recherche sur les conflits de normes, l'apparition au niveau européen d'un superviseur commun en Europe peut constituer une solution en termes de traitement de ces conflits de normes.

⁽¹⁴⁾ Le scandale de 200 milliards d'euros de transactions suspectées de blanchiment d'argent concernant la banque Danske Bank n'a pas été nommé lors de cette conférence mais cette affaire médiatique retentissante a été largement reprise dans les médias professionnels et dans les groupes de réflexion du secteur banque et assurance.

Conclusion

Notre étude de cas réalisée en recherche-intervention dans le secteur financier a permis d'appréhender la question des conflits de normes au niveau d'une entité, en positionnant la gestion de la conformité à la norme au niveau microéconomique (Hutter, 2000). Cela apporte également un éclairage sur une réglementation qui s'est renforcée ces dernières années dans le secteur financier : le corpus relatif à la lutte anti-blanchiment. L'apport repose sur le panorama que nous avons dressé des catégories de conflits de normes. Ce panorama reste à approfondir mais une meilleure compréhension des types de conflits de normes ouvre en soi des perspectives pour adapter la gestion des arbitrages sur les normes dans les organisations. Nous tendons enfin à démontrer que le processus qui conduit une entreprise à vouloir se conformer à une norme est semé d'embûches, tant du fait de la présence d'autres normes parfois contradictoires que du renforcement du rôle de multiples autorités de régulation ayant des objectifs différents. Ces contraintes peuvent conduire les acteurs internes d'une organisation à surtransposer ou à surappliquer les normes, engendrant des conflits dans l'approfondissement de la mise en œuvre des normes. Une telle étude de cas appelle des prolongements aussi bien empiriques que théoriques. La conformité de tels dispositifs implique non seulement un coût financier pour la banque (coût des outils de conformité, des contrôles, des dispositifs de pilotage et de suivi, des réunions et comités, coût des contrôleurs et chargés de conformité recrutés sur ces sujets...). Ces coûts se répercutent également sur les clients de la banque, pesant peu à peu sur les frais de gestion de l'assurance-vie, au moins indirectement. Si ces coûts ne sont pas explicitement facturés aux clients, ils réduisent la rentabilité des contrats. Ce point est notable dans un environnement durable de taux bas, qui font baisser les rendements. Par ailleurs, nous avons plusieurs fois observé des cas de rachats partiels ou totaux de contrats d'assurance-vie, voire de départs de clients, dus à des mécontentements consécutifs à des demandes de justificatifs jugées intrusives. Il y a peu de réclamations en assurance-vie, à la différence du secteur de l'assurance automobile ou de l'assurance santé : les clients mécontents procèdent principalement à des rachats partiels (en laissant le minimum sur leur contrat) ou à des rachats totaux quand des concurrents proposent une reprise d'ancienneté sur l'avantage fiscal des 8 ans d'un contrat d'assurance-vie. Dans tous les cas, lesdites réglementations se traduisent par des effets à la hausse sur les frais de gestion, donc sur la rentabilité des contrats. Soit les clients se contentent de rendements faibles sur les supports sans risque investis en fonds euros, soit ils acceptent une part de risque élevée sur les contrats avec supports en unités de compte adossés à des produits structurés de type EMTN.

En conclusion, notre article confirme la présence d'une catégorisation des conflits de normes, clairement observée dans l'étude de cas : un tel axe constitue une thématique à approfondir en complément de notre problématique de départ.

Bibliographie

- ABBOTT K. & SNIDAL D. (2000), "Hard and soft law in international governance", *International Organization*, n°54, p. 421.
- BESSIRE D., CAPPELLETTI L., PIGE B. (dir.) (2010), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- BOJE D. (2009), "Storytelling, Appreciative Inquiry, and Tetranormalization", *International Conference and Doctoral Consortium on Evaluation Metrics of Corporate Social and Environmental Responsibility*. Lyon, June 8-10.
- BOJE D. (eds.) (2015), *Organizational Change and Global Standardization: Solutions to the Standards and Norms Overwhelming Organizations*. London/NY: Routledge
- BRUNSSON N., JACOBSSON B. (2005), *A World of Standards*, Oxford University Press.
- BUCKHAM D., WAHL J., ROSES S. (2010). *Executive's guide to Solvency II*, Wiley.
- BUGALLA, J., KALLMAN, J., LINDO, S., NARVAEZ, K. (2012), "The new model of governance and risk management for financial institutions", *Journal of Risk Management in Financial Institutions* 5(2): 181-193.
- BUONO A., SAVALL H., CAPPELLETTI L. (Eds) (2018), *Intervention-Research: From Conceptualization to Publication*. Charlotte: Information Age Publishing. In print.
- BURELL G., MORGAN G. (1985), *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*. Aldershot, UK: Gower.
- CAPPELLETTI L., PIGE B., ZARDET V. (2015), *Dynamique normative, arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS Editions.
- CAPPELLETTI L. & DUFOUR N. (2017), « La mise en œuvre de processus d'ingénierie normative comme réponse à la tétranormalisation. Cas du secteur des complémentaires santé », *Revue Management & Avenir*, n°95, p.37-56.
- CHERRE B. & DUFOUR N. (2015), « Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°108, p.159-176.
- CHINKIN C. (1989), "The challenges of soft law: development and change in international law", *International and Comparative Law Quarterly*, Vol. 38, p. 850
- CRETTE O. & MARCHAIS-ROUBELAT A. (dir.) (2015), *Analyse critique de l'expertise et des normes : théorie et pratique*. L'Harmattan.
- COUPPEY-SOUBEYRAN J. (2010), "Financial Regulation in the Crisis Regulation, Market Discipline, Internal Control: The Big Three in turmoil", *International Economics*, n°123, issue 3.
- DIMAGGIO P.J. & POWELL W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, April, pp. 147-160.
- DUFOUR N. (2017), « La nouvelle dynamique en matière de lutte anti-blanchiment chez les assureurs », *Revue Banque & Stratégie*, n°358, pp. 35-37.
- DEMORTAIN D. (2011), *Scientists and the Regulation of Risk: Standardising Control*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- EBIKAKE E. (2016), "Money laundering: An assessment of soft law as a technique for repressive and preventive anti-money laundering control", *Journal of Money Laundering Control*, n°19, 4, pp. 346-375
- EDWARDS J. & WOLFE S. (2006), "A compliance competence partnership approach model", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, n°14, 2, pp. 140-150.
- EWALD F. (2010), « La naissance du risque social », *Risques*, 81-82, pp. 157-175.
- GALLANT M. (2014), "Money laundering consequences: Recovering wealth, piercing secrecy, disrupting tax havens and distorting international law", *Journal of Money Laundering Control*, n°17, 3, pp. 296-305
- HOPTON D. (1999), "Prevention of Money Laundering: The Practical Day-to-Day Problems and Some Solutions", *Journal of Money Laundering Control*, n°2, 3, pp. 249-252
- HUTTER B. (2000), *Risk and Regulation*, Oxford University Press.
- LAMARQUE E. (2009), « La banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue Française de Gestion*, n°198-199, pp. 193-207.
- LAUFER R. & BURLAUD A. (1980), *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz.
- LAUFER R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, coll. Logiques sociales, L'Harmattan.
- LE GOFF J. & ONNEE S. (2017), *Puissance de la norme*, Ems Editions.
- MASTERS J.L. (2008), "Fraud and money laundering: the evolving criminalization of corporate non-compliance", *Journal of Money Laundering Control*, n°11, 2, pp. 103-122.
- LEVI M. & REUTER P. (2006), "Money laundering", *Crime and Justice*, n°34, p. 289.
- MAINELLI M. & YEANDLE M. (2006), "Best execution compliance: new techniques for managing compliance risk", *The Journal of Risk Finance*, n°7, 3, pp. 301-312.
- MCCUSKERR. (2000), "Money-Laundering Control: Elusive Dream or Achievable Reality?", *Journal of Money Laundering Control*, n°3, pp. 214-222.
- MIGNON S. (coord.), *Pilotage de la pérennité organisationnelle. Normes, représentations et contrôle*, Editions EMS.
- MORTON J.C. (2005), "The development of a compliance culture", *Journal of Investment Compliance*, n°6, 4, pp. 59-66.
- MUGARURA N. (2011), "The global anti-money laundering court as a judicial and institutional imperative", *Journal of Money Laundering Control*, n°14, 1, pp. 60-78.
- NORTH D.C (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- PEREZTS M., BOUILLOUD J.-P., GAULEJAC V. (2011), "Serving two Masters: the contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility", *Journal of Business Ethics*, 101, pp. 33-44.
- PESQUEUX Y. (2009), « Essai sur la triche », *Management & Avenir*, 2009/2, n° 22, pp. 226-244.
- PING H. (2004), "Banking secrecy and money laundering", *Journal of Money Laundering Control*, n°7, 4, pp. 376-382.
- POMADE A., « Penser l'interdisciplinarité par l'internormativité. Illustration en droit de l'environnement », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 2012/1, n°68, pp. 85-106.
- SAVALL H. & ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.
- VAN DE VEN A.H. & JOHNSON P.E. (2006), "Knowledge for Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, n°31, 4, pp. 802-821.
- VAN DEN BROEK M. (2011), "The EU's preventive AML/CFT policy: asymmetrical harmonisation", *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 14, 2, pp. 170-182,
- VANGEL D. (2004), "At the brink of regulatory convergence", *Journal of Investment Compliance*, 5(4): 72-75.

Quand la fiction permet de penser de nouvelles pratiques managériales.

Le management organique de la Garde de Nuit dans la série *Game of Thrones*

Par Marine AGOGUÉ et Cyrille SARDAIS
HEC Montréal

Et si la fiction nous permettait de nous donner des espaces de réflexion pertinents, pour interroger des pratiques managériales qu'il reste encore à inventer ? Par une étude approfondie de la Garde de Nuit, dans la série *Game of Thrones*, nous proposons une conceptualisation des pratiques managériales qui relèvent du « management organique ». Le fonctionnement interne de la Garde de Nuit, son organisation des gens, le mentorat mis en place, ses valeurs développées et son contrôle social permettent ainsi de penser des pratiques managériales pertinentes pour les organisations contemporaines qui font le choix d'une approche managériale originale et novatrice.

Introduction

Quelle drôle d'idée, pour des universitaires, que de prendre un cas imaginaire pour discuter de pratiques managériales actuelles ! La Garde de Nuit, organisation située *a priori* à des années-lumière de ce qui s'enseigne dans les écoles de gestion, présente pourtant un certain nombre de similitudes avec des pratiques managériales émergentes qui suscitent un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens : entreprise à mission (Segrestin, 2018 ; Levillain, 2015), entreprise libérée (Getz et Carney, 2016), sociocratie ou holocratie (cf. par exemple Chiquet, 2013), management authentique (George, 2003). Et si la fiction nous offrait des espaces de réflexion pertinents, permettant d'interroger des pratiques managériales qu'il reste encore à inventer, surtout lorsque la fiction en question a été vue par des dizaines de millions de téléspectateurs, ce qui fait de *Game of Thrones* l'une des séries les plus regardées de tous les temps ? Cette série a déjà suscité l'intérêt de chercheurs en philosophie, en histoire et en sciences politiques. Reste qu'il s'agit aussi d'un terreau très fertile pour ceux et celles qui se passionnent pour le management⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Cet intérêt pour le management dans *Game of Thrones* a donné lieu à la rédaction d'un livre (Agogué & Sardais, 2019) qui se focalise sur des personnages qui agissent comme *managers*, laissant de côté les organisations de la série qui sont pourtant tout aussi riches d'enseignement.

Des différentes organisations décrites dans la série *Game of Thrones*⁽²⁾, la Garde de Nuit est très certainement celle qui est élaborée avec le plus de précision. C'est l'organisation qui est en charge de veiller sur le Mur, gigantesque mur de glace construit il y a des siècles, et qui sépare le monde « civilisé » (*Westeros*) de ce qui se passe au-delà du mur – à savoir des hordes de « sauvages » et bien d'autres créatures magiques et effrayantes. Pour ce faire, la Garde dispose de dix-neuf châteaux ainsi que des ressources situées juste au sud du Mur, sur une bande de terre qui héberge des fermes et des villages placés directement sous l'administration de la Garde. Les seigneurs de *Westeros*, chaque année, lui envoient également non pas des capitaux, mais des hommes. Par ailleurs, cette organisation joue un rôle social majeur en intégrant des personnes souvent considérées comme des rebuts de la société, et arrive finalement, avec de faibles ressources et des individus peu éduqués ou compétents, à réaliser sa mission, cruciale s'il en est. Surtout, sont très clairement décrits dans la série son fonctionnement interne, l'organisation des gens, le mentorat mis en place, les valeurs développées et le contrôle social.

⁽²⁾ La série *Game of Thrones* a été mise en images par la chaîne HBO au cours de huit saisons comportant 73 épisodes.

La difficulté est de donner du sens à de multiples scènes, dialogues ou références pour dresser un tableau assez complet du système managérial de la Garde de Nuit. A des fins didactiques, nous avons cherché à présenter ses différentes caractéristiques en les regroupant selon la matrice proposée par Richard Déry *et al.* (2015), qui croise les quatre grandes pratiques de management décrites par Henri Fayol (à savoir *Planifier, Organiser, Diriger* et *Contrôler*⁽³⁾) avec les trois types de légitimité proposés par Max Weber (les légitimités *rationnelle-légale, charismatique* et *traditionnelle*), pour proposer trois grands types de management, et notamment le management qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle – qui a été très peu étudié. Reste qu'il s'agissait d'une proposition théorique, et l'on peut s'interroger sur ce qu'elle devient quand on la soumet à une réalité, fût-elle imaginaire et fantastique, sans être malléable pour autant : les faits et les actions de la série sont ce qu'ils sont et chacun peut en prendre connaissance.

Comme nous tâcherons d'en faire la démonstration, la Garde de Nuit constitue un remarquable exemple de ce que nous nommerons le « management organique », qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle. Il nous est donné à voir avec précision et richesse ce que peut être une organisation de ce type, avec ses forces et ses faiblesses. Ce passage du théorique à l'empirique permet par la même occasion de repenser ce mode de management et d'aller plus loin dans sa conceptualisation.

En termes de sources, nous aurions pu utiliser les livres écrits par George R. R. Martin, ou la série, ou les deux, mais certains éléments y sont contradictoires. Nous avons donc pris le parti de nous centrer sur la série, et ce, pour deux raisons. La première est d'ordre pratique : à ce jour, la série est beaucoup plus avancée que le livre, et nous avons donc une vision plus exhaustive des activités et du fonctionnement de la Garde de Nuit. La seconde est pédagogique : la Garde de Nuit peut facilement être utilisée comme un cas didactique, et dans cette perspective, pouvoir s'appuyer sur des extraits vidéo nous semble pédagogiquement très pertinent. Nous avons donc analysé les 2000 pages de scripts de la série en nous centrant sur tous les éléments qui concernent la Garde de Nuit. Par ailleurs, nous avons consulté plusieurs sites de fans qui donnent de nombreux détails sur la Garde de Nuit, notamment le site francophone www.lagardedenuit.com et le site anglophone www.gameofthrones.wikia.com, dans lesquels le terme « Garde de Nuit » renvoie respectivement à 868 et 1900 pages.

Dans les quatre premières sections de cet article, nous nous attacherons à décrire le plus précisément possible la Garde de Nuit à travers les pratiques de management que sont le *Planifier*, l'*Organiser*, le *Diriger* et le *Contrôler*. Puis, nous proposerons une

synthèse du système managérial de la Garde de Nuit à l'aune des grands idéaux-types existants. Enfin, nous tirerons des enseignements pour de potentielles pratiques managériales au sein d'organisations contemporaines au mode de fonctionnement original et novateur.

Le système managérial de la Garde de Nuit

Planifier

La première chose surprenante, concernant la planification au sein de la Garde de Nuit, est l'absence d'une quelconque forme de planification formelle. Pas de plan stratégique bien défini, pas de séquençage d'actions à mener pour assurer le bon fonctionnement de la Garde. De même, on cherchera en vain une quelconque « vision » qui serait transmise aux membres de la Garde par celui qui les dirige – que l'on nomme « Lord Commandant ». Cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas d'acte de planification. Simplement, ce qui oriente l'action par rapport au futur, ce n'est pas un plan bien défini, ni une vision professée dans des grands discours, mais une *raison d'être*, que l'on qualifierait en anglais de *“purpose”*. Celle-ci est clairement exprimée par les vœux que prononcent les futurs membres de la Garde de Nuit quand, suite à leur entraînement, ils s'engagent officiellement à devenir Frères de la Garde :

« *La nuit se regroupe, et voici que débute ma garde. Jusqu'à ma mort, je la monterai. Je ne prendrai femme, ne tiendrai terres, n'engendrerai. Je ne porterai de couronne, n'acquerrai de gloire. Je vivrai et mourrai à mon poste. Je suis l'épée dans les ténèbres. Je suis le veilleur au rempart. Je suis le feu qui flambe contre le froid, la lumière qui rallume l'aube, le cor qui secoue les dormeurs, le bouclier protecteur des royaumes humains. Je voue mon existence et mon honneur à la Garde de Nuit, je les lui voue pour cette nuit-ci comme pour toutes les nuits à venir.* » ^{(4),(5)}

La raison d'être de la Garde de Nuit, c'est de représenter le bouclier protecteur des royaumes humains, de constituer le rempart entre le peuple de Westeros, et ce qui se cache au nord du Mur. Les membres de la Garde prêtent ainsi le serment de défendre et de protéger le royaume des hommes, et toutes leurs actions sont guidées par cette mission.

La *vision* et la *raison d'être* diffèrent considérablement en ce sens que la vision est individuelle, incarnée par un dirigeant, un leader, un chef, puis transmise au reste du groupe, alors que la raison d'être est largement collective et partagée. Par ailleurs, la vision a tendance à décrire un futur idéalisé alors que la raison d'être s'appuie plutôt sur un passé partagé, des valeurs communes qu'il convient de faire perdurer. On

⁽³⁾ En fait, il s'agissait initialement de « Prévoir, Organiser, Coordonner, Commander et Contrôler » mais c'est sous la forme du PODC que le management est généralement enseigné aujourd'hui.

⁽⁴⁾ Les vœux sont prononcés par plusieurs nouveaux membres dans l'épisode 7 de la saison 1, à la 46^e minute.

⁽⁵⁾ Toutes les citations issues de l'œuvre *Game of Thrones* proviennent des dialogues originaux de la série de HBO. Les traductions proposées dans cet article sont les nôtres.

notera donc qu'il ne s'agit pas ici de changer le monde, de mobiliser le collectif pour créer quelque chose de mieux ou de différent, mais bel et bien de protéger, de sauvegarder le monde tel qu'il est aujourd'hui.

Pour autant, derrière ces grandes paroles se cache une réalité quelque peu différente. Car la raison d'être est d'autant plus importante que, finalement, les foules ne se pressent pas volontairement aux portes de la Garde de Nuit : outre le renoncement à avoir une famille, rejoindre la Garde de Nuit, c'est s'enfermer dans un château à moitié gelé pour le reste de sa vie, et combattre des dangers gigantesques pour le salut et le confort du reste de la population. Ce que fait bien remarquer Qhorin Maimai à Jon Snow, l'un de ses frères d'armes :

« Et rappelle-toi, mon gars : ta mort sera un cadeau pour ceux qui vivent au sud du Mur. Ils ne sauront jamais ce que tu as fait. Ils ne sauront jamais comment tu es mort, ils ne sauront même pas comment tu t'appelais. Mais ils seront encore vivants parce qu'un bâtard sans nom, quelque part au nord du Mur, aura donné sa vie pour sauver la leur. [...] Ce ne sont que des mots, mon gars. On se dit ça pour avoir plus chaud pendant la nuit, pour se donner l'impression qu'on a une raison d'être. »⁽⁶⁾

Pour illustrer la raison d'être, on aime prendre comme exemple celui du tailleur de pierres. Que fait cet homme ? Le premier répond : il casse des pierres. L'autre répond : il bâtit une cathédrale. Bien entendu, les deux sont dans le vrai. Mais le problème de la *raison d'être*, aussi glorieuse soit-elle, c'est qu'au bout du compte, la personne passe tout de même sa journée à casser des pierres. C'est ce qu'illustre très bien l'échange suivant entre plusieurs membres de la Garde de Nuit :

« Quand on évoque la Garde de Nuit, personne ne parle de pelletage.
– Ni de la merde.
– Les gens parlent d'honneur, de pardonner des méfaits et de protéger le royaume, mais en fait, on passe le plus clair de notre temps à pelleter.
– On se fait aussi attaquer, ou tuer, ou pire.
– Aussi. Et si t'es pas en train de te faire attaquer ou tuer, en général tu pelletes.
– Regarde. Encore de la merde à pelleter. Je me demandais justement ce que j'allais faire de ma journée. »⁽⁷⁾

Ainsi, planifier, au sein de la Garde de Nuit, c'est se rassembler autour d'une raison d'être commune et partagée, qui permet d'accomplir une mission noble et de dépasser un quotidien somme toute banal, voire morose.

Organiser

L'aspect le plus singulier en termes d'organisation est la communauté que forme la Garde de Nuit. Comme exprimé dans le serment qu'ils prêtent, tous les membres sont des « frères ». Et il ne s'agit pas que de simples mots : comme les moines, les frères

vivent ensemble, ils ne peuvent se marier ni avoir des enfants et, en entrant dans la Garde de Nuit, ils abandonnent leur passé. S'ils sont pardonnés de leurs éventuels crimes, ils renoncent surtout à leur titre, à leur héritage, à leur famille, bref, à tout ce qu'ils avaient et étaient avant, pour n'être plus que des frères de la Garde. Ce que rappelle le Lord Commandant Mormont, qui dirige la Garde, à une nouvelle cohorte prêtant serment :

« Vous êtes arrivés ici comme des hors-la-loi, des violeurs, des tueurs, des voleurs. Vous êtes arrivés seuls, enchaînés, sans amis et sans honneur. Vous êtes arrivés riches et vous êtes arrivés pauvres. Certains parmi vous portez le nom de grandes maisons, d'autres sont des bâtards, d'autres sont des sans-noms. Cela n'a aucune importance. Tout ça appartient au passé. Ici, au Mur, nous sommes tous une seule et même maison. »⁽⁸⁾

Ainsi, l'une des réussites de la Garde de Nuit est certainement cette capacité à prendre ceux qui pourraient être considérés comme des « rebuts » de la société : des criminels, des bâtards (comme Jon Snow), des hommes rejetés par leur famille (comme Sam Tarly), et à leur donner une place, un rôle à jouer dans cette organisation. Alors qu'un visiteur s'exclame de façon ironique « Quel homme charmant ! » pour décrire l'homme en charge d'entraîner les nouvelles recrues, le Lord Commandant Mormont lui répond :

« Je n'ai pas besoin qu'il soit charmant. J'ai besoin qu'il fasse de cette bande de voleurs et de fuyards des frères de la Garde de Nuit. »⁽⁹⁾

Dans cette communauté, il n'y a pas lieu d'essayer de se distinguer. C'est d'ailleurs quelque chose que l'un des héros de la série, Jon Snow, va mettre du temps à comprendre. Alors que, fraîchement arrivé, il essaie de prouver sa valeur et sa compétence, il finit par s'exclamer « Ils me détestent car je suis meilleur qu'eux »⁽¹⁰⁾. Par « meilleur », Jon Snow veut sans doute dire qu'il a de plus grandes compétences – il manie en effet mieux l'épée qu'eux –, mais aussi qu'il est ontologiquement meilleur : lui n'est pas un condamné qui a été envoyé sur le mur, il a *choisi* de venir servir la Garde. Mais comme le lui fait remarquer un autre personnage-clé de la série, le nain Tyrion Lannister, les autres n'ont pas eu la chance d'avoir un maître d'armes pour leur en apprendre le maniement. Il n'y a donc pas une si grande gloire à leur être supérieur. Surtout, même si la plupart des autres sont des repris de justice, cela ne fait pas d'eux des hommes méprisables pour autant.

« Le père de Grenn l'a laissé lui aussi... à l'extérieur d'une ferme quand il avait trois ans. Pyp a été surpris en train de voler une meule de fromage. Sa petite sœur n'avait pas mangé depuis trois jours. Il a eu le choix : sa main droite ou le Mur. Je me suis enquis au Lord Commandant à leur sujet. Des histoires fascinantes... »⁽¹¹⁾

⁽⁸⁾ Extrait de l'épisode 7 de la saison 1, à la 33^e minute.

⁽⁹⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 1, à la 21^e minute.

⁽¹⁰⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 1, à la 25^e minute.

⁽¹¹⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 1, à la 24^e minute.

⁽⁶⁾ Extrait de l'épisode 6 de la saison 2, à la 12^e minute. Dans la version anglaise, le terme de « *purpose* » est utilisé.

⁽⁷⁾ Extrait de l'épisode 4 de la saison 3, à la 9^e minute.

L'organisation de la Garde s'appuie donc fortement sur la communauté scellée par le serment que forment ses membres.

Il importe de noter que ce serment est bien différent d'un simple *contrat*. Alors que l'on peut mettre fin à un contrat, un serment engage la personne à vie. Par ailleurs, un contrat est spécifique et chaque membre d'une organisation peut avoir un contrat différent (et des tâches différentes). A l'inverse, le serment est générique. Tous les membres de la Garde de Nuit ont prêté le même serment, celui que nous avons évoqué plus haut. Alors que des contrats multiples souligneraient les éventuelles disparités entre les personnes, le serment unique met plutôt en évidence leurs ressemblances.

La communauté des frères de la Garde de Nuit, si elle donne une place à chacun en dépit des fautes passées, n'est pas pour autant uniforme. En particulier, le rang semble occuper une place plus importante que la hiérarchie. Il y a bien un chef à la tête de la Garde de Nuit (le Lord Commandant), et une hiérarchie, mais en réalité, ce n'est pas cela qui prime. Ainsi, les seuls représentants d'une hiérarchie sont à la tête des trois grands ordres qui composent la Garde de Nuit, à savoir les Patrouilleurs,

les Ingénieurs et les Intendants. La hiérarchie, si elle existe, est très plate.

Par ailleurs, autre élément significatif, à la tête de chacun d'eux, il y a le « Premier Patrouilleur », le « Lord Intendant » ou encore le « Premier Ingénieur ». Par cette notion de « premier », on insiste sur le fait que l'individu fait le même travail que les autres en ayant simplement un rang différent, un peu comme dans un orchestre où l'on trouve le premier violon, le premier hautbois, le premier cor... Nous parlons ici d'« ordre », car avant même de prononcer leurs vœux, les « appelés » sont affectés à l'un de ces trois « ordres », dans lequel ils resteront jusqu'à la fin de leur vie. On ne peut passer de l'un à l'autre. Une hiérarchie est normalement constituée de fonctions, de tâches à effectuer, et les personnes qui les occupent changent. Ici, ce n'est pas le cas. Les gens sont affectés à vie à une place, et mise à part la possibilité d'être élu Lord Commandant ou « premier » d'un des ordres, ils ne bougeront pas.

Cela a de grandes conséquences car, au final, chacun doit rester à sa place, quelles que soient ses bonnes idées. Ainsi, lorsque Jon Snow, alors simple intendant, recommande de sceller les tunnels du Mur car il a vu l'armée gigantesque des Sauvageons



Photo © AKG-images/Album/HBO

Montage du Mur sur le tournage de *Game of Thrones*.

« L'organisation de la Garde s'appuie fortement sur la communauté scellée par le serment que forment ses membres. »

approcher, il se fait remettre à sa place et à son rang par le Commandant lui-même :

« Ser Alliser : La Garde de Nuit le défend depuis des milliers d'années. Et au cours de tous ces siècles, nous n'avons jamais scellé le tunnel.

Jon Snow : Avez-vous déjà vu un géant, Ser Alliser ? J'en ai vu. Les grilles du souterrain ne les arrêteront jamais.

Ser Alliser : Les barreaux de ces portes ont une épaisseur de quatre pouces. De l'acier laminé à froid.

Jon Snow : Ils ne les arrêteront pas.

Ser Alliser : Rappelez-moi à quel ordre vous appartenez, Lord Snow.

Jon Snow : Les intendants.

Ser Alliser : Est-ce que les Intendants sont responsables de la maintenance du tunnel ?

Jon Snow : Non.

Ser Alliser : Qui l'est ?

Jon Snow : Les Ingénieurs.

Ser Alliser : Ah, les Ingénieurs. Premier Ingénieur Yarwyck, Lord Snow recommande de sceller le tunnel, ce qui nous empêcherait d'accomplir notre devoir de frères jurés de la Garde de Nuit. Êtes-vous d'accord avec lui ?

Othell Yarwyck : Non. »⁽¹²⁾

On peut noter que cet extrait témoigne d'une autre caractéristique de l'organisation de la Garde de Nuit : c'est l'expérience qui est valorisée, bien plus que la compétence. Peu importe la compétence stratégique de Jon Snow, le premier ingénieur a le plus d'expérience, et c'est donc lui qui pèse plus lourd dans la décision de fermer ou non les tunnels. Dans le même ordre d'idée liée à la valorisation de l'expérience, lorsque le Lord Commandant décide de nommer un nouveau Premier Patrouilleur, il le justifie de la sorte :

« Ser Alliser, vous avez plus d'expérience que n'importe quel autre patrouilleur à Châteaunoir⁽¹³⁾. Vous avez prouvé votre bravoure plusieurs fois en défendant le Mur de l'attaque de sauvages. Je vous nomme Premier Patrouilleur, Ser Alliser. »⁽¹⁴⁾

Dans la même veine, l'échange entre le Lord Commandant Mormont et Jon Snow, alors fraîchement nommé dans l'ordre des intendants, est caractéristique de ce lieu où l'expérience est valorisée, où l'on ne s'improvise pas chef, mais où on le devient au terme d'un long apprentissage :

« Lord Commandant Mormont : Qui suis-je ? Qui suis-je ?

Jon Snow : Le Lord Commandant.

Lord Commandant Mormont : Et qui êtes-vous ?

Jon Snow : Jon Snow.

Lord Commandant Mormont : Qui êtes-vous ?

Jon Snow : Votre intendant.

Lord Commandant Mormont : Vous voulez diriger un jour ? Alors, apprenez d'abord à suivre des ordres. »⁽¹⁵⁾

⁽¹²⁾ Extrait de l'épisode 7 de la saison 4, à la 12^e minute.

⁽¹³⁾ Châteaunoir est le nom du château principal de la Garde de Nuit.

⁽¹⁴⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 5, à la 36^e minute.

⁽¹⁵⁾ Extrait de l'épisode 1 de la saison 2, à la 24^e minute.

Cohérent avec cette valorisation de l'expérience, le mentorat joue un rôle majeur dans la Garde de Nuit. On le perçoit notamment dans le fait que le Lord Commandant choisit un jeune aide pour l'accompagner et lui montrer le métier. L'échange entre le roi Stannis et le 998^e Lord Commandant Jon Snow est particulièrement révélateur :

« Stannis Barathéon : J'aimerais vous parler seul.

Jon Snow : Olly est mon intendant maintenant, comme je l'étais auprès du Lord Commandant Mormont. Je veux qu'il assiste à mes réunions, pour apprendre des hommes ayant de l'expérience. Un jour, il pourrait commander. »⁽¹⁶⁾

Ce don qu'il a reçu du précédent Lord Commandant, il le transmet à son tour à celui qui le suit.

Diriger

La direction, telle qu'elle est pratiquée à la Garde de Nuit, est bien différente de ce que l'on pourrait attendre d'une autorité hiérarchique, ou encore de l'exercice du "leadership", aujourd'hui très valorisé dans les organisations. En fait, ce que l'on voit du processus de décision et de direction (au sens de réorientation de l'action collective) dans les différents extraits de la série qui se passent au sein de la Garde de Nuit, c'est le fait qu'une approche beaucoup plus collective des choses est privilégiée, où le rappel au *purpose* et à la mission du collectif emporte la décision. L'épisode le plus caractéristique a lieu lors de la saison 5, alors que le Mur est menacé par l'armée des Sauvages du Nord, et qu'il faut décider s'il faut envoyer des hommes combattre ceux qui se sont introduits au sud du Mur pour piller et ravager les villages alentour.

« Yarwyck : Nous devons leur donner une leçon sur la façon dont nous traitons les gens de leur espèce. Trois douzaines de corps avec des gorges tranchées balancées du haut du mur. Il me semble que ce serait une bonne leçon.

Ser Alliser : Si nous nous en prenons à eux, nous leur donnons ce qu'ils veulent. Ils veulent nous attirer, nous tuer les uns après les autres.

Maestre Aemon : Nous sommes juste un peu plus de cent, en comptant les Intendants et les Ingénieurs. Et moi. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre un seul homme. Nous devons nous souvenir de notre première responsabilité. Nous sommes les gardiens du Mur.

Pyp : Il doit y avoir un moyen de les protéger.

Ser Alliser : Vous êtes un champion des gens du peuple, Lord Snow. Que dites-vous de la proposition de frère Pyp ?

Jon Snow : Mance Rayder arrive. Si les Sauvages franchissent le Mur, ils écraseront tout et tout le monde à mille miles à la ronde avant d'atteindre une armée qui peut les arrêter.

Ser Alliser : Nous devons consolider Châteaunoir et nous devons défendre le Mur. C'est notre travail. »⁽¹⁷⁾

⁽¹⁶⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 5, à la 13^e minute.

⁽¹⁷⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 4, à la 45^e minute.

Pas moins de cinq personnes prennent la parole avant que ce qui semble être un consensus n'émerge. Et ce consensus se bâtit autour du rappel de la mission, de la raison d'être de la Garde de Nuit. Même si les conséquences (abandonner les villageois aux épées des Sauvageons) sont terribles et lourdes de responsabilité pour ceux qui prennent une telle décision.

Nous pouvons d'ailleurs mettre en parallèle l'émergence du consensus comme processus décisionnel, et une autre pratique de la Garde de Nuit : le Lord Commandant est coopté par ses pairs lors d'un vote qui réunit tous les frères de la Garde. Une fois élu, en revanche, il semble que ce poste soit à vie. Il ne s'agit donc ni d'un processus proprement démocratique (où le peuple peut contrôler d'élection en élection qui a été élu), ni d'un système où une personne est nommée ou conquiert le pouvoir par la force. Au demeurant, ce processus ressemble beaucoup à ce qui se passe lors de l'élection du chef d'une organisation très ancienne – le pape.

Si les pouvoirs du chef ne peuvent être subordonnés à des règlements stricts ni à des réélections régulières, il semble néanmoins qu'ils soient au demeurant très limités. Ainsi, l'un des personnages déclare, alors qu'il se rend à la Citadelle (une organisation de lettrés qui n'a rien à voir avec la Garde de Nuit) :

« La Citadelle n'est pas Châteaunoir. Je n'ai pas de Jon Snow ou de Maestre Aemon pour m'aider à tordre les règles. »⁽¹⁸⁾

Ici, au mieux, on ne peut que « plier » les règles. On peut les actualiser, les interpréter, mais on leur reste largement soumis, du moins à leur esprit, si ce n'est à leur lettre. Le héros Jon Snow en fera l'amère expérience à la fin de la saison 5 : alors qu'il a décidé, devant l'imminence d'un danger nouveau (l'Armée des Morts approche), d'ouvrir les portes du Mur aux Sauvageons pour leur permettre de s'installer au sud du Mur, il est assassiné suite à une mutinerie. Le discours du chef de la mutinerie, lorsqu'il explique au reste de la Garde de Nuit ce qui s'est passé, est éloquent :

*« Un frère de la garde : Qui l'a tué ?
Ser Alliser : Moi. Ainsi que Bowen Marsh et Othell Yarwyck et les autres officiers du château.
Frères : Meurtriers ! Traîtres !
Ser Alliser : Vous avez raison ! Nous avons commis une trahison, nous tous. Jon Snow était mon Lord Commandant. [...] La loyauté est la base sur laquelle la Garde de Nuit s'est construite, et la Garde signifie tout pour moi [...]. Jon Snow allait détruire la Garde de Nuit. Il a laissé les Sauvageons passer nos portes, ce qu'aucun Lord Commandant n'a jamais fait auparavant. [...] Et ce qu'il pensait être la bonne chose à faire nous aurait été fatal. Il nous a confrontés à un choix terrible et nous avons choisi. »⁽¹⁹⁾*

La décision prise par le Lord Commandant Jon Snow d'ouvrir les portes du Mur aux Sauvageons n'a pas été acceptée : outre qu'elle allait contre tout ce qui avait été fait jusque-là, qu'elle créait un précédent, donc, elle n'a pas été débattue collectivement ; Jon avait simplement annoncé sa décision, sans prendre en compte les différents points de vue. Parce qu'on ne peut désobéir au sein de la Garde, le seul choix était de se révolter contre le chef qui trahit la mission. On notera que la décision de le renverser est collective : plutôt que de contester l'ordre du Commandant, Alliser et d'autres officiers le renversent en tant que chef. Peu avant son exécution, le chef de la mutinerie confirmera ce choix :

« J'avais le choix, Lord Commandant. Vous trahir ou trahir la Garde de Nuit. Vous avez apporté une armée de Sauvageons sur nos terres. Une armée de meurtriers et de pillards. Si je devais tout refaire en sachant où je finirais, j'espère que je referais de nouveau le bon choix. »⁽²⁰⁾

Ainsi, l'acte de diriger s'exerce selon un consensus émergent, aligné sur la raison d'être, dans des processus très collectifs de discussion, de partage et de cooptation, mobilisant un ensemble de règles communes et partagées, que l'on peut interpréter et « plier », mais auxquelles on doit tout de même allégeance, au risque de voir le groupe se désolidariser de son chef. Pour compléter ce tableau de la direction au sein de la Garde de Nuit, on pourra pointer l'importance de la responsabilité qui pèse sur les épaules de celui qui dirige : en effet, la direction n'est pas vue comme un privilège mais comme un poids à assumer. Ainsi, Maestre Aemon dit à Jon, peu après son élection :

« Vous trouverez peu de joie dans l'exercice de votre commandement. Mais avec un peu de chance, vous trouverez la force de faire ce qui doit être fait. »⁽²¹⁾

La direction au sein de la Garde de Nuit, au final bien loin des grands discours motivants et inspirants, apparaît donc plutôt comme un sacrifice, une responsabilité collective que l'on porte au service de la raison d'être qui oriente l'action collective.

Contrôler

Visuellement, l'exemple de contrôle le plus spectaculaire au sein de la Garde de Nuit se trouve au cours de la saison 5, alors que le nouveau Lord Commandant Jon Snow donne un ordre en public à l'un des membres de la Garde, Janos Slynt, et que celui-ci refuse d'obéir. Après un échange entre les deux, et une fois l'insubordination établie, Jon lui demande de sortir – pour l'exécuter. Alors, Ser Alliser se place devant Janos – jusque-là son allié – pour le protéger. Tous les frères de la Garde se lèvent et s'approchent. Ser Alliser, voyant cela, s'écarte et les laisse se saisir de son allié, ce qui témoigne de tout le poids que peut avoir dans cette organisation le contrôle social.

⁽¹⁸⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 6, à la 9^e minute.

⁽¹⁹⁾ Extrait de l'épisode 1 de la saison 6, à la 7^e minute.

⁽²⁰⁾ Extrait de l'épisode 3 de la saison 6, à la 47^e minute.

⁽²¹⁾ Extrait de l'épisode 5 de la saison 5, à la 8^e minute.

Mais l'on peut trouver de nombreux autres exemples de contrôle social au sein de la Garde de Nuit. Ainsi, dès la saison 1, Jon décide de quitter Châteaunoir (et la Garde de Nuit) pour rejoindre son demi-frère parti en guerre suite à l'assassinat de leur père. Ce n'est pas son supérieur qui vient le chercher : ce sont ses frères et amis qui partent à sa poursuite et lui demandent de revenir avec eux.

« Frère de la Garde : On te ramène là où est ta place.

Jon Snow : Je dois être avec mon frère.

Frères de la Garde (à tour de rôle) : Mais nous sommes tes frères maintenant. [...] Sam nous a tout dit. – Nous sommes désolés pour ton père – Mais ça n'a pas d'importance – Tu as prêté serment. Tu ne peux pas partir.

Jon Snow : Mais je le dois.

Frères de la Garde (à tour de rôle) : Tu ne peux pas. Tu as prêté serment. [...] "La nuit se regroupe, et voici que débute ma garde. [...] Je voue mon existence et mon honneur à la Garde de Nuit, je les lui voue pour cette nuit-ci comme pour toutes les nuits à venir." »⁽²²⁾

On notera que ce n'est pas une personne mais tout le groupe, chacun s'exprimant à tour de rôle, qui lui rappelle ses devoirs et le serment qu'il a prêté – serment qui joue alors un rôle d'artefact rappelant la raison d'être du groupe.

Un autre extrait illustre cette force du contrôle social, cette fois en plein milieu de la « Bataille du Mur » alors que les frères de la Garde sont attaqués par la grande armée des Sauvageons. Un groupe a été envoyé pour protéger le tunnel face à un géant qui brise les grilles du château. Il s'agit très certainement d'une mission-suicide.

« Premier frère : Comment allons-nous arrêter ça ?

Second frère : On lui a déjà tiré vingt flèches dessus.

Grenn : Tu as entendu Jon. Nous tenons la porte.

Premier frère : Jon Snow n'est pas Lord Commandant.

Grenn : Nous tenons la porte!

Premier frère : Ma Mère, sauvez-moi. Mon Père, sauvez-moi.

Grenn : Les dieux ne sont pas ici. Il n'y a que nous six. Tu m'entends ? "La nuit se regroupe, et voici que débute ma garde..."

Tous : [...] Je vivrai et mourrai à mon poste [...] Je voue mon existence et mon honneur à la Garde de Nuit, je les lui voue pour cette nuit-ci comme pour toutes les nuits à venir. »⁽²³⁾

Ainsi, le contrôle social est la clé de voûte qui permet de maintenir le tissu communautaire de la Garde de Nuit. Si ce qui prévaut, c'est l'accomplissement de la mission, si ce qui est demandé, c'est le sacrifice de l'intérêt individuel au profit de la cause collective, alors le contrôle social doit œuvrer. La mission-suicide est accomplie, non sans que sa raison – la protection du royaume des hommes, pour laquelle les frères ont prêté serment – ne soit mutuellement rappelée. Et ce qui compte, au final, n'est pas tant

la réussite – ont-ils réussi à tenir leur position ? – que l'engagement ultime de toutes les ressources possibles pour tenter d'incarner la raison d'être.

La Garde de Nuit comme illustration spécifique d'un mode de management organique

Que nous apprend l'étude des pratiques managériales au sein de la Garde de Nuit ? Il faut convenir que ce qui émerge en termes de PODC est surprenant. On cherchera en vain un plan clair et bien défini des actions à mener, et on ne trouvera pas plus une « vision » qui serait transmise aux membres de la Garde par le Lord Commandant : la planification s'opère autour d'une raison d'être intemporelle et rassembleuse, qui justifie qu'on accomplisse des tâches ingrates et que l'on s'y sacrifie. Ce qui lie les membres de l'organisation n'est pas un contrat, mais bien un serment qui inscrit chacun dans une communauté fraternelle, où tous tiennent leur rang, et où l'expérience prévaut. La direction, telle qu'elle est pratiquée à la Garde de Nuit, est bien différente de ce que l'on pourrait attendre d'une autorité hiérarchique, ou encore de l'exercice du "leadership". Et si l'on se tourne du côté du contrôle, on ne trouvera point d'indicateurs, point de direction par objectif, pas vraiment d'auto-responsabilisation non plus ; en revanche, le contrôle social joue à plein. En d'autres termes, nous voilà confrontés à un système de pratiques managériales qui détonne, eu égard aux principes classiques enseignés dans les cours de management.

Pour autant, ces pratiques de la Garde de Nuit sont signifiantes, à condition qu'on adopte une vision du PODC qui ne soit pas limitée à la technique ni colorée par les théories du *leadership*. En s'appuyant sur le cadre conceptuel proposé par Déry *et al.* (2015) puis Agogué et Sardais (2019), qui consiste à croiser le PODC avec les trois formes de domination légitime de Max Weber (1921), on peut en effet avoir trois lectures très différentes du PODC : le management technique – aussi qualifié de management formel (Déry *et al.*, 2015) – qui s'appuie sur la légitimité rationnelle-légale ; le management charismatique, qui s'appuie sur la légitimité charismatique ; et le management traditionnel, qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle. Plusieurs typologies proches de celle de Weber ont été proposées par des chercheurs en management : Pitcher (1995) avec « *artistes, artisans et technocrates* » et Mintzberg (2009) avec « *art, craft, science* », mais, outre que les auteurs n'ont pas fait ce lien avec les types de domination webériens, ils n'ont pas davantage cherché à relier leur typologie aux pratiques de management fayolien.

Pensé à travers le prisme de la légitimité rationnelle-légale, le *Planifier* s'incarne dans un plan formel, l'*Organiser* dans un ensemble de contrats définissant des tâches, le *Diriger* dans des directives précises et le *Contrôler* dans des indicateurs qui mesurent l'atteinte des objectifs et les moyens utilisés. Mais le

⁽²²⁾ Extrait de l'épisode 10 de la saison 1, à la 30^e minute.

⁽²³⁾ Extrait de l'épisode 9 de la saison 4, à la 37^e minute.

Tableau 1 : LE PODC vu selon les trois logiques de management (d'après Déry *et al.*, 2015 et Agogué et Sardais, 2019)

	La logique technique	La logique charismatique	La logique organique
LEGITIMITE	Rationnelle-légale	Charismatique	Traditionnelle
PLANIFIER	Le plan formel	La vision inspirante	La raison d'être collective
ORGANISER	Le contrat	La dévotion	Le serment
DIRIGER	Les directives précises	Le discours galvanisant	Le jugement responsable
CONTRÔLER	Les indicateurs de performance	L'auto-responsabilisation	Le contrôle social

PODC peut aussi être appréhendé au prisme de la légitimité charismatique, auquel cas le *Planifier* (ou plutôt « Prévoir », si l'on prend le mot originel de Fayol) s'incarne dans une vision, l'*Organiser* est fondé sur la dévotion au chef ; le *Diriger* s'appuie sur un discours galvanisant, quant au *Contrôler*, il passe par une auto-responsabilisation. Mais, et c'est ce qui va nous intéresser en premier lieu ici, il existe une troisième forme, telle qu'illustrée par le cas de la Garde de Nuit, qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle, pour laquelle la *Planification* s'incarne dans une raison d'être (collective), l'*Organiser* revêt la forme d'une communauté fondée sur un serment, le *Diriger* valorise le jugement responsable (qui peut être collectif) ; quant au *Contrôler*, il repose plutôt sur la mobilisation du contrôle social (cf. Déry, 2010 ; Déry *et al.*, 2015 ; Agogué et Sardais, 2019).

Nous proposons de nommer ici « organique » la logique de management qui s'appuie sur la légitimité traditionnelle. En effet, le terme « traditionnel » est souvent associé à une notion passéiste et est teinté d'une connotation négative. « Organique », selon le *Larousse*, renvoie bien sûr à la notion d'« organe », partie vivante d'une unité plus grande, qui assure une fonction particulière. Mais « organique » se comprend comme un adjectif qualifiant ce qui est inhérent à la structure de quelque chose, à sa constitution⁽²⁴⁾. Le management organique, donc, se pense comme un management au service du groupe et qui œuvre pour la communauté (Tableau 1 ci-dessus).

En analysant la Garde de Nuit à travers la grille du PODC, on voit apparaître un exemple presque pur de ce que Weber appelle la « légitimité traditionnelle ». Des trois types de domination wébériens, la domination traditionnelle est sans doute celle qui a été le moins utilisée pour penser le management (on a plutôt favorisé la domination rationnelle-légale) ou le *leadership*

(au profit de la domination charismatique). Peut-être parce que, contrairement aux deux autres formes de légitimité, Weber donne peu de détails quant à sa manifestation concrète au sein des organisations. Il souligne néanmoins plusieurs éléments essentiels, présents, d'une manière ou d'une autre, dans la Garde de Nuit. Ainsi, écrit Weber, « la tradition assigne une relative latitude » au chef traditionnel ; mais il peut être fort dangereux pour lui « de transgresser les limites de la tradition » (Weber, 1995, p. 302).

D'une certaine manière, contrairement à la domination rationnelle-légale, le chef n'est pas soumis aux règlements et peut exercer une part d'arbitraire, mais, contrairement à la domination charismatique, il ne peut pas non plus s'écarter trop de la tradition, à laquelle il demeure soumis. S'il s'en écarte, le risque est le suivant : « Le mode effectif d'exercice de la domination se conforme à ce que le détenteur du pouvoir peut habituellement se permettre face à la docilité de ses sujets, sans aller jusqu'à pousser ceux-ci à la résistance. Résistance qui, lorsqu'elle survient, se dresse contre la personne du détenteur du pouvoir, lequel a méprisé les limites traditionnelles du pouvoir, mais non contre le système en tant que tel » (Weber, 1995, pp. 302-303).

On pourra remarquer que c'est très précisément ce qui se passe pour le 998^e Lord Commandant qui décide d'ouvrir la porte du Mur aux Sauvageons, « comme jamais un Lord Commandant n'a fait jusqu'alors », ainsi que le rappelle le chef des mutins. La « résistance » ne se fait pas contre l'ordre lui-même, qu'ils acceptent, mais bien contre le détenteur du pouvoir, qui est assassiné, sans que le système lui-même ne soit bouleversé. « Il fallait choisir entre le Commandant et la Garde de Nuit, nous avons choisi la Garde de Nuit ».

Autre point essentiel souligné par Weber, dans ce type de légitimité, « il est impossible de « créer » intentionnellement, par la loi, un droit ou des principes administratifs nouveaux. Les créations effectives ne peuvent donc devenir légitimes qu'une fois reconnues par le droit coutumier comme valables de tout temps. En tant que moyen d'orienter l'invention du droit, il ne peut être question que des documents de la tradition : « précédents » et « préjugés » » (Weber, 1995, p. 303). Voilà pourquoi on peut « contourner les règles », comme le dit un des membres de la Garde de Nuit :

⁽²⁴⁾ Le lecteur pourrait être tenté de faire un lien avec le concept de solidarité *organique* mis en évidence par le sociologue Emile Durkheim, dans son livre *De la division du travail social* (PUF, 1967 (1897)). Attention, cependant : pour Durkheim, c'est la solidarité *mécanique* qui est celle des sociétés traditionnelles, et qui repose sur la proximité, les valeurs partagées, la ressemblance. La solidarité *organique* est, elle, la conséquence de l'interdépendance née de la division du travail, typique des sociétés modernes. La Garde de Nuit, malgré ses ordres des Ingénieurs, Patrouilleurs et Intendants, emprunte beaucoup à la solidarité *mécanique*.

Tableau 2 : Le management « organique » de la Garde de Nuit en pratique, comparé aux managements technique et charismatique

	Management technique	Management charismatique	Management organique
Planifier <i>Il s'agit de ...</i>	Optimiser le monde	Changer le monde	Sauvegarder le monde
Organiser <i>Le chef vu comme...</i>	Un engrenage	Un aimant	Une colle
Diriger <i>Le registre du</i>	« On peut »	« Je veux »	« Nous devons »
Contrôler <i>Est valorisé le fait de...</i>	Suivre les directives	Marquer l'histoire	Tout donner

on peut certainement interpréter, réactualiser, ou faire référence à des précédents déjà réalisés, mais on ne peut certainement pas briser les règles, la tradition, ce qui s'est toujours fait jusque-là.

Implications pratiques de la mise en œuvre d'une logique organique

Nous allons essayer de tirer des implications pratiques en trois temps. D'abord, nous allons résumer et opposer la logique « organique » de la Garde de Nuit aux logiques formelle et charismatique en termes pratiques, sans concept, pour bien faire apparaître sa spécificité (tableau 2 ci-dessus). Ensuite, nous relèverons les forces et limites de cette logique organique, à partir de l'exemple imaginaire de la Garde de Nuit, considérant que le recours à de tels exemples littéraires particulièrement développés est susceptible de nous éclairer, de nous donner des pistes pour comprendre des organisations bien réelles.

La logique organique : forces et faiblesses

Quelles sont les forces et les limites de ce mode organique ? La grande force de la raison d'être collective est qu'elle donne du sens à tout ce qui est fait au quotidien (au risque d'ailleurs de justifier une activité répétitive, sans grand intérêt et peu rémunératrice...) et permet de fonder les autres éléments du PODC. En revanche, la mission peut devenir un carcan lorsque les conditions de l'environnement ont tellement changé que la mission devient obsolète. Sans doute faut-il la formuler de façon suffisamment précise pour donner un sens, mais suffisamment vague pour laisser une marge d'interprétation suffisante pour s'adapter aux circonstances, le cas échéant.

Le serment permet à l'organisation de fonctionner dans la durée puisqu'il y a de fait emploi à vie (mais, à l'inverse, on peut s'interroger sur le fait que l'on ne peut quitter l'organisation) ; surtout, ce serment unifie

le corps social en permettant d'éliminer les différences qui pouvaient exister entre les individus avant leur entrée dans la Garde, tout en donnant une place à chacun selon ses capacités (même si différents statuts existent néanmoins). Par ailleurs, à grand renfort de mentorat et de formation interne, ce mode semble particulièrement remarquable pour réussir à intégrer des personnes issues d'origines très diverses, pas forcément compétentes à la base, à un grand projet collectif. En revanche, cela implique de garder dans l'organisation des individus qui peuvent s'avérer nuisibles, tant que leurs actions ne sont pas orthogonales à la réalisation de la raison d'être de l'organisation.

Du côté de la direction, l'aspect collectif de la décision et l'élection par les pairs du chef (qui n'est pas sans rappeler ce qui se passe dans de nombreuses universités, par exemple) permettent de renforcer l'engagement et le sentiment de faire partie d'un collectif. Il n'y a pas « la direction » et « la Garde de Nuit » mais simplement la Garde. Bien entendu, ce type de décision peut prendre beaucoup de temps à émerger ; l'élection à vie peut également être un enjeu, notamment si l'élu change une fois qu'il est placé à la tête du collectif. Mais là encore, la force des traditions et des coutumes, ainsi que l'aspect collectif des décisions et le recours constant au rappel de la mission contraignent suffisamment le chef pour rendre le système viable. D'autant que la mutinerie reste une option qui menace le chef qui s'écarterait de la mission. On pourra cependant remarquer que le corollaire de ce type de direction est la latitude toute relative de celui ou celle qui dirige, qui ne peut que très difficilement faire évoluer l'organisation, étant captif d'une doctrine déjà établie.

Enfin, du côté du contrôle, on peut noter la puissance d'un contrôle exercé par les pairs plutôt que par la direction. Bien sûr, pour que ce soit possible, la raison d'être collective doit être suffisamment forte, tout comme la conviction que c'est une responsabilité partagée par un collectif. L'enjeu est bien sûr de savoir quelle place on accorde néanmoins à l'individu et à une liberté individuelle d'agir et de créer.

Conclusion

« Quelle drôle d'idée, que de prendre un cas imaginaire pour discuter des pratiques managériales actuelles ! », écrivions-nous.

Car ce qui est intéressant avec la fiction, au final, c'est la nature de la donnée qu'elle nous offre. Une donnée, c'est bien un élément tangible que l'on ne peut changer, qui nous résiste, et peu importe que le cas soit réel ou imaginaire. Nous ne pouvons pas demander aux auteurs, scénaristes ou écrivains, de modifier le moindre élément qui cadrerait mal avec une conceptualisation prédéfinie. La donnée de fiction est bel et bien là, accessible à tout lecteur qui peut aller la consulter et, d'une certaine manière, « contrôler » le travail que nous avons fait, en ayant accès à l'ensemble des données que nous avons à disposition pour effectuer notre analyse, rendant notre travail le plus transparent possible.

Une seconde force de la fiction, c'est de pouvoir nous immerger dans des mondes fantastiques, relativement éloignés de l'entreprise contemporaine. Cela présente deux avantages : dans ces mondes, tout est beaucoup plus spectaculaire, et donc plus visible, presque caricatural. Une caricature qu'on peut plus aisément disséquer et discuter qu'un cas réel, et qui donne matière à réflexion. Alors, si la conceptualisation proposée par le chercheur est pertinente et éclairante même pour ce type de contexte bien éloigné du monde des entreprises et du contexte dans lequel s'appliquent d'habitude les théories du management, alors cette conceptualisation a une généralisation bien plus grande, non pas limitée à un contexte précis.

Au final, la fiction, au travers des livres, des films ou des séries télévisées, nous offre un éventail immense de cas à explorer – autant d'occasions pour les chercheurs en gestion de penser et de théoriser l'action collective. Et, si nous avons utilisé ici la fiction comme un matériau de substitution, en la mobilisant comme ce qu'Olivier Germain et Amira Laibi (2018) appellent une « donnée primaire », ces auteurs proposent d'autres avenues stimulantes pour mobiliser la fiction, en encourageant le chercheur non pas à mobiliser de la fiction existante, mais à faire œuvre de fiction lui-même, pour exposer des phénomènes indicibles et invisibles de la gestion ou encore pour inventer et explorer des formes novatrices de pilotage de l'action collective.

Dans notre cas, c'est le management organique que la fiction nous a permis de conceptualiser, un management dont la légitimité trouve sa source dans l'expérience accumulée, reconnue par le collectif comme pertinente et alignée avec les valeurs partagées. Un management dont le dirigeant ne doit pas avoir le *désir* de diriger : il se *doit* de diriger, il est porteur d'une responsabilité envers le collectif. Et c'est pourquoi la loyauté envers le groupe, l'engagement total envers lui, implique pour le chef – et pour chacun – de faire tout ce qui est en son pouvoir pour protéger le groupe, quel qu'en soit le prix, fût-il le sacrifice de sa vie.

Références

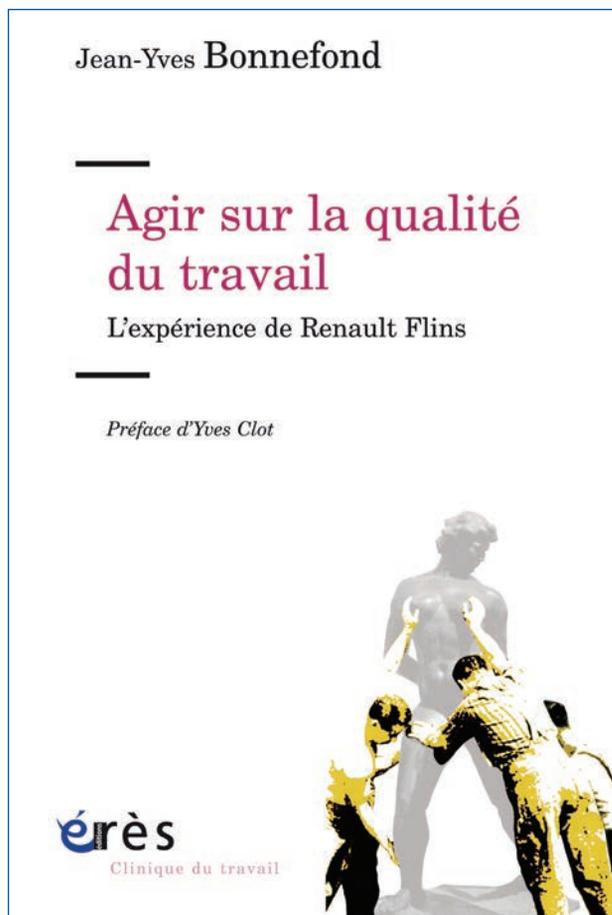
- AGOGUE M. & SARDAIS C. (2019), *Petit traité de management pour les habitants d'Essos, Westeros et d'ailleurs*, Montréal, Éditions JFD.
- CHIQUET B.M. (2013), *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, IGI Partners.
- DERY R. (2010), *Les perspectives de management*, Montréal, JFD Éditions.
- DERY R., PEZET A., & SARDAIS C. (2015), *Le management*. Montréal, JFD Éditions.
- GEORGE B. (2003), *Authentic Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- GERMAIN O., & LAIFI A. (2018), « Les possibilités de la fiction pour rendre présente l'organisation ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(57), pp. 195-208.
- GETZ I. & CARNEY B.M. (2016), *Liberté & Cie*, Paris, Clé des Champs.
- LEVILLAIN K. (2015), *Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif* (Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris).
- MINTZBERG H. (2009), *Managing*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- SEGRESTIN B. (2018), « La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise », *Esprit*, (3), pp. 90-101.
- PITCHER P. (1995), *Artists, Craftmen and Technocrats: The Dreams, Realities and Illusions of Leadership*, Toronto, Stoddart.
- WEBER M. (1995 [1921]), *Économie et société*, Paris, Plon.

Mosaïque

La qualité : un levier d'action pour préserver la santé au travail

A propos de l'ouvrage de Jean-Yves BONNEFOND, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Erès, collection « Clinique du travail », 2019.

Par Damien COLLARD
Université de Franche-Comté



Dans cet ouvrage, Jean-Yves Bonnefond, clinicien de l'activité, rend compte d'une intervention menée à l'usine Renault de Flins entre 2011 et 2016 par l'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité du CNAM. A cette occasion, fut négociée et « expérimentée une institution du dialogue sur la qualité du travail dans l'entreprise, entre direction, organisations syndicales et opérationnels, afin de tester

des transformations organisationnelles favorables à la santé et à la performance » (Bonnefond, 2019, p. 20). Cette expérimentation s'inscrit dans le droit fil des travaux antérieurs menés par cette équipe de recherche (qui fut longtemps dirigée par Yves Clot). L'expérience clinique et scientifique acquise par les cliniciens de l'activité montre en effet que la plupart des problèmes de santé au travail ont leur origine dans des problèmes de qualité, les salariés étant fréquemment « empêchés » de réaliser un travail de qualité, et donc de se reconnaître dans ce qu'ils font. Cette situation est due au fait que les organisations ont souvent une idée arrêtée de la qualité et qu'elles tendent à refouler les débats et les controverses au sujet de celle-ci, alors même qu'il s'agit d'une question éminemment discutable... Lever ce refoulement et instaurer une « coopération conflictuelle » entre les différents protagonistes autour des critères de qualité, en vue de construire des compromis satisfaisants, fut donc la tâche essentielle de l'équipe de recherche dans le cas de l'usine Renault de Flins. Il faut noter que, dans la perspective ouverte par la clinique de l'activité, la qualité ne peut se résumer à celle attendue par la direction, cette dernière portant exclusivement sur les produits fabriqués et/ou les services rendus (dans une logique de stricte conformité). La qualité, pour Bonnefond, englobe aussi nécessairement les points de vue des clients/usagers/patients, mais aussi ceux des opérationnels (qui ont leur propre idée de ce que signifie réaliser un « travail bien fait »⁽¹⁾) et de l'ensemble des acteurs qui sont situés le long de la ligne hiérarchique. La qualité, en situation réelle, est donc multicritère et multidimensionnelle. Cet élargissement de la focale conduit ce faisant à prendre en compte et à confronter une multitude de critères, portés par des acteurs dont les intérêts sont loin d'être convergents, mais qui sont néanmoins interdépendants, comme on le voit bien dans le cas de l'usine Renault Flins. C'est le premier mérite de l'ouvrage de Jean-Yves Bonnefond que d'instruire la question de la qualité en lien avec le dispositif méthodologique mis en place dans le cadre de l'intervention menée dans cette usine, afin d'instaurer en interne une « coopération conflictuelle » entre les différents acteurs. D'autant plus que l'auteur ne masque rien des nombreuses incertitudes et difficultés rencontrées par les chercheurs lors de cette intervention (comme le scepticisme de certains acteurs, la méfiance de certaines organisations syndicales, ou encore la difficulté à surmonter certaines tensions ou contradictions organisationnelles).

Le deuxième mérite de ce livre est de rendre compte par le menu des débats qui se sont produits dans les différentes instances de dialogue mises en place par les chercheurs, entre les différents acteurs concernés par les questions de qualité, mais aussi et surtout de donner à voir au lecteur les controverses de métier qui naissent entre les ouvriers eux-mêmes sur ce qu'est (ou sur ce que pourrait être) un « travail bien fait ».

⁽¹⁾ Il existe en effet des critères de qualité du travail qui sont propres aux collectifs d'opérateurs et qui sont enracinés dans leur expérience professionnelle. Ces critères sont indépendants de ceux fixés par la direction.

Des controverses qui n'auraient pas pu voir le jour sans le recours au dispositif dit des « autoconfrontations croisées ». Rappelons que l'autoconfrontation croisée est une méthode d'analyse du travail qui prend la forme d'une activité réflexive des professionnels sur leur propre travail. Elle consiste, de manière plus précise, à « confronter » un professionnel à l'enregistrement vidéo de son activité, en présence du chercheur et d'un collègue qui s'est lui aussi « confronté » à ses propres séquences d'activité. Cette technique permet notamment de faire émerger des controverses professionnelles entre pairs. On découvre à cette occasion l'existence de plusieurs types de gestes : tout d'abord, des gestes de métier sources de performance, qui ne correspondent pourtant pas aux prescriptions organisationnelles, mais qui font autorité pour les professionnels concernés ; ensuite, des gestes qui suscitent de vifs désaccords entre pairs (par exemple parce qu'ils posent problème du point de vue de la sécurité...) ; enfin, des gestes qui questionnent la qualité de l'organisation du travail, en grande partie parce qu'ils obligent à compenser les défaillances de cette organisation pour tenir « malgré tout » les objectifs fixés par la direction (ils sont de ce fait coûteux et portent atteinte à la santé des ouvriers). Les problèmes, les conflits de critères et les questions qui ont été soulevés par les ouvriers à l'occasion des autoconfrontations croisées ont ensuite été instruits dans d'autres instances de dialogue, impliquant notamment la direction et la hiérarchie, ceci afin de procéder à des réaménagements de l'organisation du travail existante et de trouver des compromis plus satisfaisants entre performance et santé. Cette « performance dialogique » – « entendue très précisément comme la production [via le dialogue] de solutions auxquelles personne n'aurait songé jusque-là » (Bonnefond, 2019, p. 14) – n'aurait cependant pas été possible sans l'engagement affectif de toutes les parties prenantes dans la discussion. La perplexité, le doute, mais aussi l'étonnement, voire la surprise (notamment des responsables hiérarchiques quand ils sont confrontés aux traces vidéos de l'activité des opérateurs), constituent ainsi des réactions qui sont souvent au rendez-vous dans ce type de situation, mais qui ne peuvent néanmoins advenir que lorsque sont conjuguées, au moins temporairement, les logiques propres à l'organisation taylorienne du travail, par un dialogue renouvelé sur la qualité. Pour Bonnefond, ces réactions affectives, loin d'être un obstacle, constituent au contraire un levier essentiel pour faire surgir des solutions inédites aux problèmes soulevés à l'origine par les opérateurs.

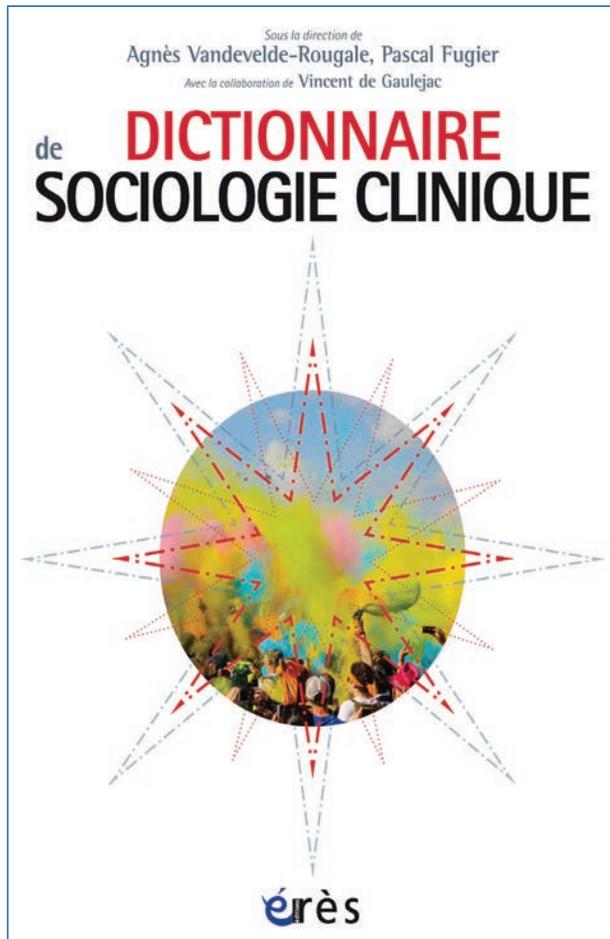
Le troisième mérite de cet ouvrage est d'ordre plus conceptuel, même si les considérations théoriques (notamment celles qui portent sur les liens entre qualité et santé) qui figurent dans le livre sont toujours indexées à des situations de travail réelles et aux données récoltées sur le terrain. C'est l'occasion pour

Jean-Yves Bonnefond de faire dialoguer la clinique de l'activité (et parfois de croiser le fer) avec d'autres traditions et/ou disciplines qu'il range sous la bannière des « sciences de l'action », comme l'ergonomie, la psychodynamique du travail, ou encore les sciences de gestion. La problématique de l'évaluation des critères de qualité du travail est ainsi mise en regard des travaux déjà anciens de Faverge sur cette question et de ceux, plus récents, de Leplat dans le champ de la psychologie du travail et de l'ergonomie. La question de « l'autorité » est discutée au regard des réflexions menées par Dejours en psychodynamique du travail et des travaux conduits par Detchessahar, en sciences de gestion, sur l'ingénierie des espaces de discussion sur le travail. Dans la mesure où Bonnefond (2019, p. 201) défend « une conception de l'autorité d'abord référée au pouvoir d'agir sur la qualité du travail », il s'agit selon lui plus d'une responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs (ouvriers compris) qu'un attribut en tant que tel de la fonction managériale, ce qui l'amène finalement à prendre ses distances tant avec les travaux de Dejours qu'avec ceux de Detchessahar. Enfin, la nécessaire confrontation dialogique entre différents acteurs en vue d'opérer certaines transformations organisationnelles, qui est au cœur de ce livre, est discutée au regard de l'« enquête dialogique » prônée par Lorino dans le champ des sciences de gestion. Bonnefond en profite pour décrire le processus d'enquête dialogique proposé par ce dernier (qui est d'emblée « intermétiers »), avant de souligner les spécificités propres à la méthodologie déployée dans le cas de l'usine Renault Flins ; notamment le fait que les dialogues entre opérateurs (qui ont émergé lors des autoconfrontations croisées) ont constitué un préalable à la discussion avec la direction, la hiérarchie et les fonctions support. Ce n'est d'ailleurs pas le moindre des mérites de cette approche que de permettre aux ouvriers de « faire autorité » sur des sujets qui les concernent directement parce qu'en prise directe avec le « travail réel ». Une approche qui, en redonnant du « pouvoir d'agir » aux acteurs concernés via l'institution d'un dialogue sur les critères de qualité du travail, tranche avec bien des démarches aujourd'hui mises en œuvre dans les organisations (privées comme publiques) en matière de « qualité de vie au travail » et de « bien-être », notamment parce que la plupart d'entre elles visent à évacuer le « travail réel » du champ de la discussion (quand discussion il y a...) et à refouler toute forme de conflictualité. Mais il est vrai qu'il est plus facile, et sans doute plus confortable, de disposer ici ou là quelques plantes vertes, ou encore de proposer des cours de méditation de pleine conscience aux salariés en dehors de leurs heures de travail (pour ne prendre que deux exemples caricaturaux), que de s'emparer des problèmes qui préoccupent (vraiment) les femmes et les hommes dans les organisations, et qui sont la plupart du temps en lien avec le « travail réel ».

La sociologie clinique de A à Z

A propos du *Dictionnaire de sociologie clinique*, publié sous la direction d'Agnès VANDEVELDE-ROUGALE et de Pascal FUGIER, avec la collaboration de Vincent DE GAULEJAC, Erès, 2019.

Par Jean VANDEWATTYNE
Université de Mons



© Éditions Erès

Ces dernières décennies, la sociologie clinique s'est imposée comme une référence incontournable dans le champ des sciences de gestion grâce à de nombreux travaux remarquables sur les pratiques et problématiques managériales contemporaines, avec notamment des ouvrages tels que *Le Coût de l'excellence* de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac en 1991, *Le Culte de l'urgence* de Nicole Aubert en 2003, et, plus récemment, *La Violence ordinaire dans les organisations* de Gilles Herreros en 2012, *Le Sens du travail* de Fabienne Hanique en 2014, *Le Management désincarné* de Marie-Anne Dujarier en 2015 ou encore *La Novlangue managériale* d'Agnès Vandeveldé-Rougale en 2017. Cette liste, loin d'être exhaustive, donne une idée de la richesse des contributions et des thématiques abordées.

Elles ont pour dénominateur commun de partir de la subjectivité des sujets, que nous sommes tous, pour décrire et analyser les réalités sociales – un dénominateur commun qui est au cœur du projet porté par les sociologues cliniciens.

Dans l'avant-propos du dictionnaire, Agnès Vandeveldé-Rougale et Pascal Fugier, qui le codirigent, relèvent qu'il n'est pas une « construction définitive ». Leur projet n'est pas de figer le propos. Au contraire, ils postulent que la sociologie clinique vit et évolue au gré des observations, des analyses, des confrontations et des controverses. Il faut donc voir ce dictionnaire comme un propos d'étape actant le travail réalisé et invitant à le poursuivre.

Les deux codirecteurs y soulignent aussi que la spécificité de la sociologie clinique « tient à la façon d'appréhender et d'analyser les phénomènes sociaux et psychiques, dans une perspective à la fois théorique (inscrite dans une tradition compréhensive, elle articule la compréhension des processus sociaux à celle du sujet jusque dans ses processus intrapsychiques) et politique (qui pose au-delà de la critique la nécessité d'une clinique du social et l'accompagnement des processus de subjectivation). » Retenons de cette définition que le sociologue clinicien n'est donc pas uniquement un analyste du social, quel qu'il soit, mais qu'il est aussi un praticien, un intervenant du social.

Les origines, le cheminement intellectuel et le positionnement actuel de la sociologie clinique font l'objet d'une présentation relativement détaillée de la part de Vincent de Gaulejac, une des figures de proue de cette manière de penser la société et de faire de la sociologie. Dans sa contribution, il précise que le vocable « sociologie clinique » aurait été utilisé pour la première fois en 1899 par un médecin espagnol du nom de Federico Rubio y Gali. Il faudra cependant attendre près d'un siècle pour que la sociologie clinique apparaisse en Europe et en Amérique latine comme une « orientation spécifique dans le champ des sciences sociales ». Sur le plan théorique, elle puise – de manière *a priori* quelque peu surprenante par rapport à l'opposition classiquement mise en scène entre Emile Durkheim, tenant d'une sociologie holiste, et Max Weber, bâtisseur d'une sociologie compréhensive – une partie de sa légitimité dans l'épistémologie du premier, qui est aussi le père fondateur de la sociologie française. Si, selon lui, tout sociologue devait « traiter les faits sociaux comme des choses », Durkheim affirmait également que « l'étude des phénomènes psychiques-sociologiques n'est pas une simple annexe de la sociologie : elle en est la substance même » (Durkheim, 1981 [1895]). Parmi les autres références mentionnées, on trouve Sigmund Freud, Marcel Mauss, Wilhelm Reich, Herbert Marcuse – et avec lui l'Ecole de Francfort –, Georges Devereux et, dans les derniers cités, Max Pagès, Cornelius Castoriadis et Edgar Morin. Par rapport au positionnement actuel de cette approche, V. de Gaulejac conclut que « ce n'est pas tant son objet mais sa pratique qui spécifie la sociologie clinique comme telle. La référence clinique conduit à faire de la sociologie et plus largement des sciences humaines d'une façon différente : rompre avec la position d'expertise du chercheur,

mettre la question du transfert et du contre-transfert au cœur de l'analyse, transformer la relation entre le chercheur et ses interlocuteurs, revisiter les questions de neutralité et d'objectivité, repenser les enjeux de l'implication et de l'engagement, repenser les rapports entre la recherche et l'intervention. »

L'ouvrage se compose de 245 entrées allant d'*Accélération à Violence au travail*. Le choix des entrées résulte d'une volonté de « rassembler les méthodes et problématiques centrales ainsi que les objets et champs de recherche investis par la sociologie clinique », ce qui est une ambition véritablement titanique. Ces entrées ont été rédigées par 131 contributeurs, des fondateurs de la sociologie clinique mais aussi des chercheurs, consultants et intervenants formant une nouvelle génération de sociologues cliniciens. Ils sont majoritairement attachés à des institutions universitaires et membres d'associations professionnelles nationales et internationales, spécifiques ou non à la sociologie clinique. Géographiquement parlant, ils sont principalement français. Parmi les autres nationalités contributrices, on trouve des Belges, des Argentins, des Brésiliens, des Chiliens, des Canadiens et des Suisses. Le monde anglo-saxon est également représenté, avec trois contributeurs états-uniens, dont deux membres de la Commission pour l'accréditation des programmes en sociologie appliquée et clinique.

Un peu plus de 20 % des entrées concernent spécifiquement les champs du travail, de l'organisation et du management. Le lecteur peut ainsi trouver des éléments d'information et d'analyse sur le *burn out*, les cadres, la clinique du travail, les collectifs de travail, le conflit, l'évaluation, l'idéologie gestionnaire, l'implication professionnelle, l'organidrame – un dispositif d'intervention en groupe basé sur la dramatisation de situations vécues au travail –, l'organisation et le pouvoir, les pathologies du travail ou encore les violences au travail et dans les organisations. D'autres entrées, si elles ne sont pas directement centrées sur ces champs, entretiennent néanmoins des liens très étroits avec le travail et le monde du travail. Rien que pour la lettre A, il en est ainsi avec l'*alcoolisme*, l'*angoisse*, l'*argent* et l'*autorité*.

Les contributeurs ont bénéficié d'une grande liberté d'écriture, ce qui se traduit par des longueurs de texte très différentes d'une entrée à l'autre. Sur le fond, les contributions sont aussi inégales. Si la plupart sont véritablement intéressantes et stimulantes, quelques-unes le sont moins en termes d'originalité et d'apports à la sociologie clinique. Du côté des premières, on trouve, par exemple, *Ecoute clinique*, *Emotion*, *Injonction paradoxale* ou encore *Domination et émancipation*. Leurs auteurs ont réussi à trouver un équilibre presque parfait entre la mise en contexte, la précision, la clarté et la concision de l'écriture. Ainsi, la dernière entrée mentionnée se termine sur l'accompagnement sociologique de l'émancipation à travers l'émergence d'un « savoir émancipatoire, co-construit par le sociologue et les participants », ce qui correspond totalement à l'ADN de la sociologie clinique. Le sociologue clinicien peut alors opter pour une posture compréhensive, de dévoilement, « voire de dénonciation ou de porte-parole », et d'intervenant dans laquelle « il va

accompagner ou se mettre au côté des sujets dans un projet de dépassement des situations de domination ».

Quelques entrées sont moins bien pensées. C'est le cas notamment de l'*Ecole de Chicago* et du *Pragmatisme*. Si le contenu informatif est fiable, on peut déplorer un manque de mise en perspective par rapport à la sociologie clinique et à ses spécificités. Ainsi, la notice concernant l'Ecole de Chicago ne fait quasiment pas de liens entre cette école, ses auteurs et ses méthodologies, et la sociologie clinique, alors même qu'elle est particulièrement longue, voire une des plus longues du dictionnaire (trois pages et demie). Dans le cas du *Pragmatisme*, l'auteur souligne, en introduction, que ses « postulats épistémologiques » et ses « options méthodologiques participent des sources de la sociologie clinique ». Pour juste qu'elle soit, cette affirmation ne fait cependant pas l'objet de développements par la suite. Dès lors, cette présentation du pragmatisme aurait pu se retrouver dans n'importe quel dictionnaire, n'importe quelle anthologie de sciences humaines.

Du côté des belles surprises, il y a les entrées inattendues comme le *Rap* considéré comme un « moyen d'expression que certains jeunes utilisent pour revendiquer leurs droits et exprimer leur colère ». Pour l'auteur de la notice, cette musique rencontre la sociologie clinique à partir du moment où, au-delà des représentations et des stéréotypes, elle est perçue comme un outil d'expression permettant une symbolisation et un dégagement de la violence. Le rappeur est à la fois sujet-individu et « sujet-social lorsque le "nous" utilisé est générateur et énonciateur : sujet de l'énoncé à la première personne du pluriel ».

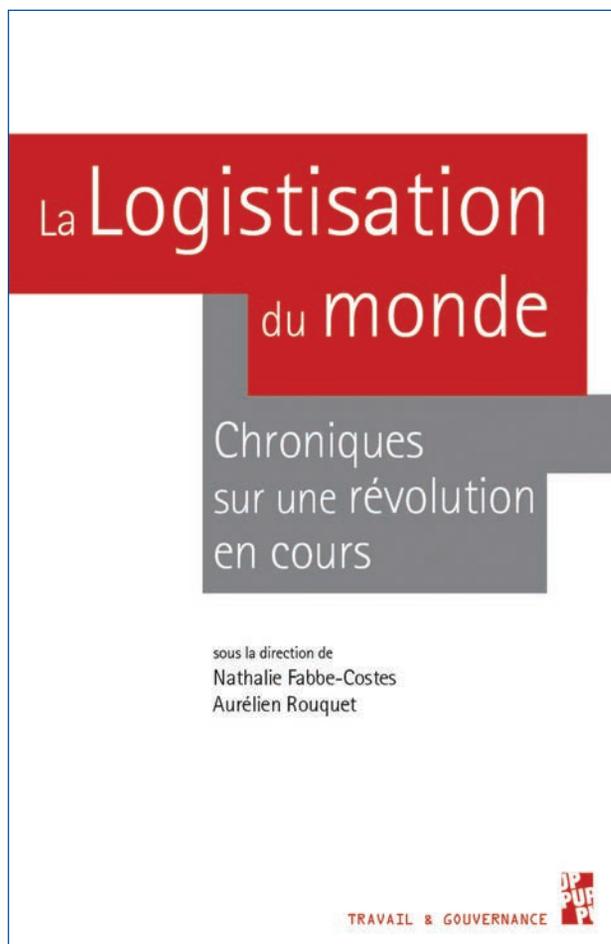
L'exemple du rap est aussi à épingle car il symbolise la volonté des directeurs du dictionnaire de ne pas l'enfermer dans un champ particulier. Si, comme on l'a souligné, les sociologues cliniciens se sont montrés particulièrement actifs et féconds sur des terrains tels que le management, l'organisation ou encore le travail, ils ne résument pas à eux seuls la diversité et la vivacité de la sociologie clinique.

Ce dictionnaire compte près de 700 pages. Il fait partie de ces ouvrages de référence qu'il convient d'avoir dans sa bibliothèque. Des ouvrages qui ne se laissent pas lire d'une traite mais que l'on parcourt de temps en temps, le plaisir consistant à se laisser porter par la curiosité, les découvertes et la flânerie amenant à passer d'une rubrique à une autre. Pour nous y aider, chaque entrée se termine par une brève bibliographie et, surtout, par une mise en lien. Ainsi, l'entrée *Résistance* renvoie à une vingtaine d'autres entrées présentes dans le dictionnaire dont *Angoisse*, *Changement*, *Conflit*, *Intervention clinique et champ politique*, *Intervention socioclinique*, *Lancement d'alerte*, *Médiation*, *Négativité*, *Parole*, *Subjectivation*, *Torture* et victimologie, pour n'en citer que quelques-unes. Les lecteurs de *Gérer et comprendre* y trouveront en tout cas facilement leur compte, tant en termes d'approfondissement des réalités contemporaines du travail, des organisations et du management qu'en termes de découvertes, d'ouvertures et de connexions inédites. Après tout, même le rap est un travail qui nécessite organisation et gestion.

Chroniques d'une révolution au long cours

A propos de *La Logistisation du monde*, sous la direction de Nathalie FABBE-COSTES et Aurélien ROUQUET, Presses Universitaires de Provence, coll. « Travail et Gouvernance », 2019.

Par Julie BASTIANUTTI
Université de Lille, IAE, LEM (UMR 9221)



© Presses Universitaires de Provence

L'ouvrage collectif coordonné par Nathalie Fabbe-Costes et Aurélien Rouquet nous plonge au cœur d'une des plus fascinantes transformations du monde contemporain : sa « logistisation ». Le développement de l'Internet haut-débit mobile et bon marché à l'échelle globale a en effet permis l'explosion de nouveaux services de livraison, services à distance qui reposent sur une réalité beaucoup moins évanescence que les *Apps* et courriels qui en sont, pour l'usager, la matérialisation la plus évidente. Derrière la mise à disposition d'un livre ou d'un

panier de courses en une heure, derrière la disponibilité d'un même sac à main ou smartphone aux quatre coins du globe, se cache une réalité commune : la nécessité d'une logistique impeccable !

L'objet de cet ouvrage collectif est de montrer comment la recherche en logistique peut éclairer les multiples facettes de cette transformation. Entre 2012 et 2017, les chercheurs du CRET-LOG, laboratoire de l'université d'Aix-Marseille spécialisé dans le management de la *supply-chain* et de la logistique, ont produit 56 chroniques publiées initialement dans *Supply Chain Magazine*, la revue des professionnels de la logistique. En les rassemblant dans un ouvrage collectif, les auteurs donnent une cohérence d'ensemble à ces chroniques de deux pages chacune – ce qui est bien peu pour rendre compte d'un résultat de recherche !

Le lecteur peut ainsi facilement naviguer dans l'ouvrage en allant piocher ici et là des connaissances, des idées, des concepts et des exemples.

On peut souligner l'effort de mise en cohérence méthodique au sein de huit thèmes faisant chacun l'objet d'une introduction (par un chercheur) et d'une conclusion (par un professionnel). Un premier thème montre que la logistique est devenue omniprésente et constitue une préoccupation et un enjeu pour des secteurs d'activités auxquels on ne penserait pas immédiatement. Logistiques temporaires des festivals de musique, production de livres numériques, monde de l'aide humanitaire et de la santé (logistique hospitalière et télémédecine) mais aussi émergence de la « foule » comme acteur de nouveaux modèles d'affaire en logistique : derrière la diversité des contextes logistiques, on retrouve les mêmes tensions temporelles, avec la nécessité d'orchestrer les rythmes qui traversent les organisations. Comme Cécile Godé le souligne dans son introduction, on observe également des tensions processuelles et situationnelles, qui naissent de la nécessité de standardiser toujours plus les processus tout en apportant des réponses extrêmement précises et personnalisées, et demandent une capacité à produire à la fois de la stabilité et de la prévisibilité, tout en gérant les urgences, en sachant improviser et ajuster les processus et standards.

Certains thèmes abordent des questions attendues – telles que l'impact de la logistique dans le secteur de la distribution et l'évolution du rôle du consommateur ; l'évolution des prestataires de services logistiques, aujourd'hui incontournables dans les chaînes logistiques ; et une réflexion autour de la valeur créée par la performance logistique pour les différentes fonctions de l'entreprise, achats, RH, innovation.

Ainsi, la logistique devient une activité qui revendique une dimension stratégique, et qui recèle de nombreuses opportunités de diversification des *business models*.

Dans la distribution, on observe l'éclosion de nombreux formats de *drive* qui mettent à disposition différents services pour les consommateurs. Dans les nouveaux *drive* piétons des enseignes traditionnelles de

grande distribution, on trouve un relais postal, des bornes pour retirer des billets de spectacle, une machine à café, des casiers pour déposer en sécurité la clé de son appartement... Une chronique revient ainsi sur le caractère ancien et déjà diversifié des formules de *drive-through* aux Etats-Unis dès les années 1920 dans des secteurs aussi variés que la banque, la poste, la restauration rapide. Les différents types de stratégies de distribution par *drive* continuent aussi à se diversifier, notamment du fait de l'arrivée de ces modèles dans des centres urbains où la voiture n'est plus reine. Le *drive* devient piéton, peut-être bientôt à vélo – à l'instar de ce que propose Ikea dans certains magasins au Danemark. Une autre chronique établit une comparaison entre l'organisation des réseaux de distribution en France (concentrés autour des centrales des distributeurs) et au Japon, où le rôle des grossistes comme intermédiaires entre les producteurs et les distributeurs de différentes tailles s'avère central. Ces grossistes ont un rôle de pivot dans les réseaux, ils coordonnent les flux et les relations entre acteurs, collectent des informations stratégiques qui leur permettent de se positionner comme conseils auprès des acteurs aval et amont.

Les thématiques suivantes abordent des questions plus originales mais évidemment au cœur des défis de la logistique dans les années à venir. L'omniprésence de la logistique aujourd'hui conduit à intensifier son impact environnemental mais également à renforcer ses enjeux politiques, notamment au niveau des territoires. Qui dit logistique, dit flux matériels, humains et informationnels, stockage et entreposage, émissions de gaz à effet de serre, coopérations d'acteurs privés et publics – bref, ces artefacts et relations s'inscrivent visiblement et durablement dans nos espaces quotidiens et rythment nos journées.

Il devient donc urgent de penser les conséquences de cette « logistisation du monde » sur le développement des territoires et des hommes qui y vivent.

Les chroniques de cette partie permettent de mieux comprendre le concept de logistique inversée. Elles évoquent par exemple les enjeux de la croissance exponentielle des déchets urbains au Brésil qui, comme de nombreux pays en développement, doit gérer des pratiques encore balbutiantes et inégales sur des territoires marqués par de fortes inégalités, qui ne favorisent pas le déploiement de politiques publiques et d'infrastructures industrielles nécessaires à la collecte et au traitement des déchets dans une perspective de recyclage, de réemploi et de valorisation des matériaux. Dans les pays développés où

ces enjeux font désormais l'objet de réglementations contraignantes, les fabricants et les distributeurs se lancent dans des démarches d'éco-conception où la logistique de fin de vie implique la création de nouveaux processus, donne de nouveaux rôles au consommateur-acteur, et implique de manière centrale de nouveaux acteurs intermédiaires ou *brokers* dans le processus de recyclage et de valorisation des équipements électriques et électroniques. Comme le souligne Yann Tremeac de l'ADEME dans sa conclusion, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux a plusieurs impacts sur le secteur logistique. Amélioration continue de la qualité et de l'efficacité du service après-vente, anticipation des évolutions réglementaires qui nécessitent une évolution des compétences en interne : autant d'opportunités d'affiner les modes de pilotage des chaînes logistiques, d'accroître la motivation des employés et d'attirer les jeunes talents dans un secteur qui peut manquer d'attrait. Les pouvoirs publics doivent aussi se saisir des enjeux politiques de cette transformation de grande ampleur, en réfléchissant de manière concertée au développement d'espaces logistiques à l'échelle locale, tant dans les territoires périurbains que dans les centres-villes et les zones rurales.

Cela conduit *in fine* les chercheurs de ce champ disciplinaire à réfléchir aux interactions qu'ils ont développées avec les industriels et le pouvoir politique à différentes échelles. Cela devrait aussi impulser une réflexion plus poussée sur les relations avec d'autres champs disciplinaires connexes, tels que le management stratégique, la théorie des organisations ou encore le marketing, qui intègrent les problématiques de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises bien entendu ; mais aussi avec les perspectives concurrentes de la recherche en logistique portées par d'autres chercheurs en économie comme en gestion – et c'est peut-être un regret que l'on peut avoir à la lecture de cet ouvrage, qui met en avant la production d'un collectif dynamique et actif pour promouvoir une recherche à la fois fondée théoriquement et solide empiriquement, et qui gagnerait à proposer de nouvelles fenêtres de dialogue.

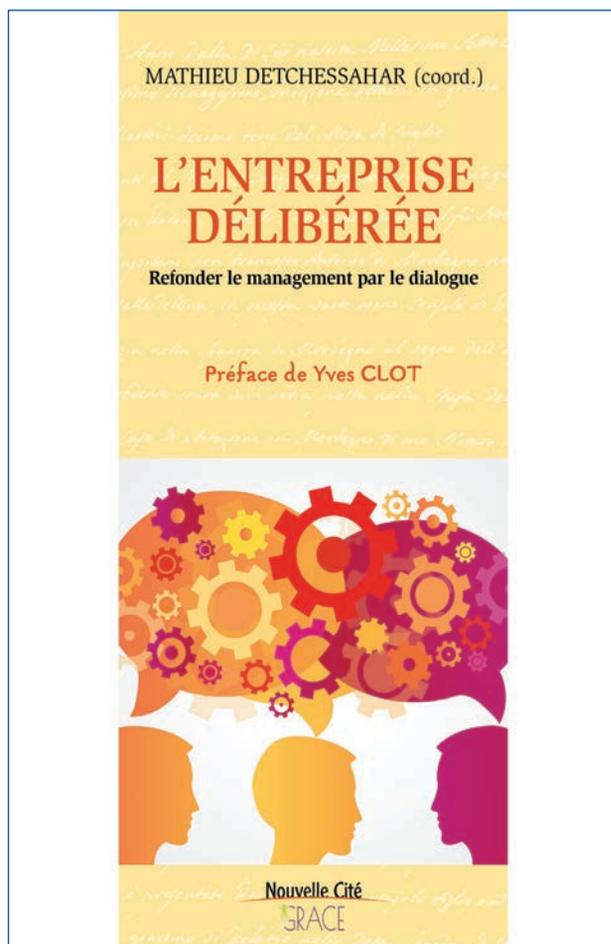
Pour aller plus loin :

BARANES E. (coord.) (2019), « Mobilité, logistique et numérique : entre efficacités et libertés », *Enjeux numériques n°7, Annales des Mines*, septembre, en libre accès sur http://www.annales.org/enjeux-numeriques/2019/en_07_09_19.html et en version anglaise sur <http://www.annales.org/enjeux-numeriques/DG/2019/DG-07-09-2019.html>

Penser le dialogue sur le travail (et sa mise en pratique) dans les organisations

À propos du livre de
Mathieu DETCHESSAHAR (coord.),
L'Entreprise délibérée.
Refonder le management par le dialogue,
 Bruyères-le-Châtel, Éditions Nouvelle Cité,
 Collection du G.R.A.C.E, 2019.

Par **Xavier LEON**,
 sociologue et psychosociologue,
 CentraleSupélec - Université Paris-Saclay,
 Laboratoire de Changement Social et Politique
 (LCSP, Paris-Diderot) - Université de
 Paris / ESCP Business School.



© Éditions Nouvelle Cité

Si le titre de cet ouvrage⁽¹⁾ peut sonner à l'oreille comme un slogan d'une nouvelle mode managériale, ou comme une critique théorique de plus du mouvement de « libération » des entreprises, son objectif général ne saurait se résumer à cette simple intention ni à cette analyse. Plus que des promesses d'autonomie et de liberté, les auteurs⁽²⁾ mettent le dialogue *sur* le travail au cœur des débats sur les transformations organisationnelles. La préface du psychologue Yves Clot⁽³⁾ soutient et approfondit le propos central de ce livre : celui d'instaurer un nouveau pacte productif, qu'incarne un management par le dialogue – au plus près des conflits de critères sur le travail de qualité, afin de développer un *pouvoir d'agir* et de *faire autorité* autrement.

Mathieu Detchessahar développe (introduction et chapitre 1) une réflexion dense sur les enjeux, les difficultés et les principes de son approche par les espaces de discussion sur le travail (EDT), qui se définissent d'une part comme un lieu d'exploration des écarts entre les prescriptions du travail (les règles, les plans, etc.) et les événements de l'activité (une panne, un collègue agressif, etc.), et, d'autre part, comme un lieu de solutions productives (« que fait-on ? ») entre acteurs interdépendants (concepteurs et opérationnels), soutenus et reconnus par la ligne managériale (de première ligne, mais aussi de niveau supérieur). Cette approche théorique cherche d'abord à mieux comprendre les maux des organisations, comme la diminution de la qualité de l'innovation ou encore la montée des risques psychosociaux. Elle vise également à soutenir la parole sur les difficultés et les contradictions du travail, tout en construisant une « régulation conjointe » (Reynaud, 1997) qui articule les règles de « contrôle » et les règles « autonomes » élaborées pour faire face aux situations réelles, permettant ainsi des accords locaux ajustés et révisables. Cela suppose d'organiser des EDT qui se différencient fortement d'autres espaces de communication (les « réunions d'information descendante ») par leur fonction « politique » de production de règles – qui orientent, tant sur le volet opérationnel que stratégique, les décisions des organisations de plus en plus « hyper-instrumentées ». Face à la surabondance d'outils de gestion, de supports d'information et de réunions qui empêchent paradoxalement le

⁽¹⁾ Il est coordonné par Mathieu Detchessahar, Professeur des Universités au Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique (LEMNA). Notons qu'il est également membre du conseil scientifique de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et membre fondateur du Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise (GRACE) au sein duquel il développe, entre autres, un programme de recherche intitulé « Travail, dialogue, organisation ».

⁽²⁾ Il s'agit de Sandrine Frémeaux, Professeur de management, Audencia Ecole de Management, Nantes ; Stéphanie Gentil, Maître de conférences en management, Université de Nantes ; Anouk Grevin, Maître de conférences en management, l'Université de Nantes ; Jean-Luc Merceron, Directeur de la formation continue, ESSCA ; Jean-Didier Moneyron, Doctorant en management, Université de Nantes ; Laurent Taskin, Professeur de management, Université Catholique de Louvain.

⁽³⁾ Il est Professeur émérite au Centre National des Arts et Métiers (CNAM) et ancien titulaire de la Chaire de Psychologie du Travail, Paris.

dialogue sur le travail quotidien, l'auteur montre que les managers déploient différentes stratégies : activisme, résignation ou encore éloignement des « tourments de l'activité ». Tout en assumant la portée normative de son approche, le chercheur propose la création d'un « écosystème » favorable au bon déroulement des EDT, où les discussions sont soutenues, entre autres, par une dynamique commune entre les différentes instances (opérationnelles, décisionnelles, etc.) et les différents acteurs (services transverses, RH, etc.). Sans sous-estimer les « coûts » individuels et les obstacles organisationnels d'une telle ingénierie, il propose de décrire le substrat culturel, tant « matériel » (lieu, outils, etc.) que « conventionnel » (normes de comportements, objets de communication, etc.), du dialogue existant et contingent à l'organisation (taille, secteurs, etc.). De ce constat, il conçoit plusieurs chantiers, matérialisés par des EDT connectés aux différents niveaux hiérarchiques (local, méso-organisationnel et stratégique). Notons que cette démarche permet l'émergence de nouveaux supports (« un journal des événements ») mais aussi de nouvelles conventions (accepter la critique sur son travail, par exemple). En explorant de nombreuses voies, comme celle de « désempêcher » le management en lui redonnant du temps et des moyens, tout en reconnaissant la valeur de ses initiatives locales, le chercheur réinterroge également les politiques de GRH (notamment la formation des managers) et les modes de gouvernance. Ce qui nécessite, selon lui, de fonder un management structuré par une communication sur les « conflits du travail du quotidien », un mode de prise de décision collégial selon une logique de compromis, et une pratique de l'autorité subsidiaire qui adopte un principe de délégation inversée – au plus près du réel de l'activité, le niveau inférieur actionne et sollicite le niveau supérieur en tant que soutien ou arbitre.

Si cette première partie invite à penser la problématique organisationnelle du dialogue (et la pertinence des EDT), l'objet de la deuxième partie est de prêter attention aux conditions susceptibles d'instituer un dialogue de qualité sur le travail, à travers des études empiriques et des recherches-interventions dans des organisations diversifiées.

Sandrine Frémeaux et Laurent Taskin (chapitre 2) examinent la place du dialogue au sein du « modèle » de l'entreprise libérée. A partir de la littérature grise de ce mouvement managérial, les chercheurs repèrent trois caractéristiques du dialogue dans ces entreprises : la communication se rapproche plus du monologue explicatif que d'une véritable délibération ; la participation, qui peut mener à une prise de décision collégiale, est un mode de fonctionnement par défaut ; l'existence de « décisions mixtes » à des niveaux et dans des périmètres distincts, entre la direction et les équipes opérationnelles par exemple, sont autant d'indices d'une pratique de l'autorité subsidiaire. Grâce à une enquête exploratoire menée auprès de managers d'entreprises dites « libérées » (Kiabi, Accor et Michelin), les chercheurs mettent en lumière trois façons d'appréhender le dialogue :

lors du lancement de la « libération projetée », le dialogue se focalise sur la vision (le « pourquoi ») ; pendant une « libération partielle », le dialogue s'ouvre à certaines dimensions organisationnelles (le « quoi ») ; et durant une « libération totale » où le management intermédiaire est supprimé, le dialogue est occasionnellement lié au travail (le « comment »). Soulignant que les conditions d'un dialogue de qualité sur le travail réalisé ne sont pas toujours réunies, les auteurs identifient également certains aspects « sombres » de la « libération de la parole »⁽⁴⁾ : instrumentalisation du dialogue, injonction paradoxale à dialoguer spontanément et, *in fine*, mise à distance du dialogue sur l'activité de coopération.

Jean-Didier Moneyron (chapitre 3) présente une enquête nourrie d'observations de situations de dialogue sur le travail d'équipe dans une très grande association du secteur social. Cette étude qui se fonde sur l'analyse des critères du « travail bien fait » montre que la qualité du dialogue sur le travail est déterminante dans la réussite des projets coopératifs quotidiens. Jean-Luc Merceron et Mathieu Detchessahar (chapitre 4) reviennent sur les différentes étapes d'une recherche-intervention dans le secteur bancaire. Dans cette organisation « trop » bureaucratique, l'enjeu est de redynamiser le dialogue sur le travail, la plupart du temps bloqué et étouffé par un management « infantilisant ». Si ces deux chapitres confirment que ces organisations ont déjà des espaces de dialogue divers, la mise en pratique d'espaces spécifiques pour discuter du travail de qualité n'a rien d'une évidence. Le cas de la banque illustre les nombreuses phases à construire, du diagnostic jusqu'au déploiement progressif des EDT, pour soutenir des dynamiques subsidiaires performantes. La recherche dans l'association montre la nécessité d'espaces institutionnalisés pour structurer un dialogue dynamique et sécurisant auprès des collectifs de travail. Ces démarches prouvent qu'il est possible d'articuler les réflexions avec les actions et d'instituer de véritables évolutions culturelles auprès d'un management traditionnellement descendant.

Anouk Grevin, Mathieu Detchessahar et Stéphanie Gentil (chapitre 5) exposent les principaux résultats d'une recherche-intervention dans un établissement chirurgical et médical aux prises avec un contexte social fortement dégradé. Si les chercheurs synthétisent ici les solutions co-construites et les plans d'action pour transformer cette situation, l'objet de leur réflexion est centré sur le processus même de construction des conditions d'un management qui intègre le dialogue sur le travail. Sans revenir sur les détails de cette intervention, alors que le comité de direction est sollicité – malgré ses réticences – dans la validation des projets de transformation proposés par le comité de pilotage, cette recherche donne à comprendre le renversement de logique que produisent les EDT qui redistribuent et déplacent les dynamiques de pouvoir dans l'organisation. Cela implique un important travail d'accompagne-

⁽⁴⁾ Pour aller plus loin : CULTIAUX J. & LEON X. (2019), « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 27, n°1, Toulouse, Éditions Erès, pp. 109-124.

ment des chercheurs-intervenants auprès des décideurs pour qu'ils éprouvent la pertinence de déployer et d'animer de nouveaux espaces et modes d'action efficaces. Ainsi, les EDT promettent de nouveaux apprentissages du dialogue et de la décision, afin de soutenir et de faciliter l'imbrication du dire et du faire.

Si les résultats de cet ouvrage mettent en évidence des appropriations variées des EDT, l'effort d'exposition théorique et pratique consacré à décrire et à fonder cette approche dialogique mérite d'être remarqué. Soulignons ici quelques limites : les auteurs n'approfondissent pas la réflexion sur les dynamiques de groupes (Amado et Guittet, 2012) qui sont pourtant très présentes et importantes dans ce type de recherches, certes disparates ; ils évoquent certains éléments sur leurs propres postures, mais des prolongements plus soutenus sur leurs implications et les côtés « obscurs » (ambivalences, rapports de forces, etc.) inhérents à toute recherche-intervention auraient mérité, selon nous, d'être développés. Au final, en attestant qu'un dialogue de qualité sur le travail est un préalable indispensable pour développer de nouvelles formes organisationnelles, au-delà de celles qui génèrent un « management désincarné » (Dujarier, 2015), ce livre apporte des arguments précieux, et mérite d'être lu par celles et ceux qui veulent contribuer à une culture délibérative du management subsidiaire, à l'écoute des épreuves du travail réel.

Bibliographie :

AMADO G. & GUITTET A. (2012), *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris, Armand Colin.

DUJARIER M. (2015), *Le Management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

REYNAUD J-D. (1997/1987), *Les Règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

[The marketing in action of nonspecialists: Consumers as sellers of second-hand products on line](#)

Sarah Benmoyal Bouzaglo, Aline Boissinot & Corina Paraschiv.

A qualitative study based on semistructured interviews with twenty users of the Leboncoin website studied the strategies deployed by them to sell second-hand products on line. These nonprofessional sellers had an exclusively geographic approach to targeting, while respecting the major characteristics of the initial positioning of the product. During the sales process, they engaged in actions that can be categorized according to the four dimensions of the marketing mix with specific features due to online sales of second-hand products.

[Stretch goals for dynamic crowdfunding campaigns](#)
Sophie Renault.

This in-depth study of six crowdfunding campaigns in the comics business examines the function of stretch goals in the campaigns that adopt a reward-based business model. A stretch goal is a goal set by the project's inventor that is higher than what he initially wanted. Stretch goals impart a momentum of gamification to the crowdfunding campaign. If the stretch goal is exceeded, the additional funds collected will be used, for example, to improve the project or offer rewards to donators. Although the profits seem attractive, stretch goals might entail risks, in particular if the project initiator does not reckon with the consequences related to financing and logistics. Furthermore, managing stretch goals might turn out to be complicated and time-consuming.

TRIAL BY FACT

[Managing the unmanageable: A case study of the management of an infectious animal disease in Corsica](#)

Marc Barbier, François Charrier & Mourad Hannachi.

Health crises (avian flu, mad cow disease, etc.) have recurrently challenged government strategies for managing animal diseases with a high risk of becoming an epidemic. Although many studies have focused on the gap between the supposed effectiveness of these strategies and the reality of conditions for implementing them in the field, very few studies have concentrated on the drafting of collective strategies involving a wide range of stakeholders (farmers, hunters, veterinarians, administrations, etc.) who often have incompatible interests. To contribute to the analyses made of the aforementioned gap, a case study based on grounded research has been made of how Aujeszky's disease ("pseudorabies", a viral disease in swine) is being managed in the French region of Corsica. This disease has stymied animal health authorities for many decades because of the complexity of its biological, socioeconomic and organizational causes.

Lessons are drawn from a participatory approach whereby researchers have "coconstructed" a new strategy for managing this disease. Light is shed on the emergence of a local "middle management" and its characteristics. At a time when governance in the health field is undergoing change, this study brings to light approaches for locally working out public health programs while involving many stakeholders.

[Managing the inflation of regulations: The fight against money-laundering and the financing of terrorism in an asset-management bank](#)

Nicolas Dufour.

How does a firm subject to a regulatory process, namely the fight against money-laundering and terrorist financing, handle conflicts between sets of regulations? Based on a longitudinal study in a research-intervention program, a typology of such conflicts is proposed along with the axes for managing them. Attention is drawn to difficulties specific to the financial industry, in particular private banks and life insurance.

IN QUEST OF A THEORY

[When fiction helps us imagine new managerial practices: The Night's Watch in "Game of Thrones"](#)

Marine Agogue & Cyrille Sardais.

What if fiction could stimulate new thoughts about questions related to managerial practices? This in-depth study of the Night's Watch brotherhood in the series *Game of Thrones* conceptualizes practices of a sort that can be described as "organic management". The internal operation of this brotherhood, its organization of people, the mentoring process; values and social control can all stimulate our thinking about the managerial practices relevant to contemporary organizations, which choose an original, innovative managerial approach.

MOSAICS

Xavier Léon: "Imagining (and practicing) a dialog about work in organizations: On Mathieu Detchessahar's (ed.) *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*" (Bruyères-le-Châtel: Éditions Nouvelle Cité, 2019).

Jean Vandewattyne: "Clinical sociology from A to Z: On Agnès Vandeveldde-Rougale, Pascal Fugier and Vincent de Gaulejac's (editors) *Dictionnaire de sociologie clinique*" (Toulouse: Érès, 2019).

Damien Collard: "Quality; a lever for occupational health: On Jean-Yves Bonnefond's *Agir sur la qualité du travail: L'expérience de Renault Flins* (Toulouse: Érès, 2019).

Julie Bastianutti: "The chronicles of a long-term revolution: On Nathalie Fabbe-Costes and Aurélien Rouquet's (editors) *La Logistisation du monde*" (Aix-en-Provence: Presses Universitaires de Provence, 2019).

Ont contribué à ce numéro :



Marine AGOQUÉ, Ph. D, est professeure à HEC Montréal depuis 2014. Elle enseigne les cours de management, de management de l'innovation et de design organisationnel. Formée comme ingénieure à l'École Polytechnique et en sciences de la gestion à l'École des Mines de Paris, ses recherches portent sur

le raisonnement créatif et sur les outils de gestion de l'innovation. Elle étudie présentement les processus d'innovation au sein de la société d'État Hydro-Québec.



Marc BARBIER est directeur de Recherche à l'INRA en sciences des organisations. Il travaille sur l'évolution des régimes de production de savoir et d'innovation dans le secteur agricole, avec des travaux croisant les *sciences studies* et l'étude des dispositifs organisationnels. Après des

travaux en gestion sur les risques sanitaires puis sur l'agriculture durable et la réduction des pesticides, il travaille actuellement sur les maladies émergentes et la nécessité de revoir les principes et formes de l'action publique. Il est directeur de l'IFRIS et responsable de la plateforme d'analyse textuelle CorText du LISIS.



Sarah BOUZAGLO est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Paris, spécialisée en Marketing. Ses travaux portent particulièrement autour de quatre axes : le comportement du consommateur, les différences de compor-

tements des consommateurs selon les cultures et les générations (études interculturelles et intergénérationnelles), le marketing digital et la distribution. En 2018, elle a publié *Marketing Digital* chez Dunod (Labellisé FNEGE en 2019), ouvrage structuré selon les grandes étapes du parcours d'achat des consommateurs.



Aline BOISSINOT est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Paris au sein du département Techniques de Commercialisation dans lequel elle enseigne notamment la logistique, le *Supply Chain Management*, la stratégie de distribution et le management stratégi-

que des entreprises. Chercheuse au LIRAES, ses travaux s'orientent autour des stratégies inter-organisationnelles entre le chargeur et ses prestataires : enjeux des achats logistiques, rôle des PSL au sein de la chaîne logistique, innovation des offres de service, stratégies des PSL. Les dernières recherches portent sur l'organisation des *Supply Chains* du e-commerce.



François CHARRIER est ingénieur de recherche en sciences de gestion à l'INRA. Il travaille sur la construction de l'action collective pour la gestion des maladies infectieuses animales. Ses travaux sont orientés autour de la construction d'agencements organisationnels complexes, intégrant les dimensions

éco-épidémiologiques et socio-techniques des phénomènes pathologiques dans les territoires. Il étudie les dispositifs de gestion mis en œuvre par les acteurs de la gestion de la santé animale, et notamment les décalages entre les effets attendus des dispositifs et leur réalisation effective dans les territoires. A travers le concept de situation de gestion, il étudie différentes situations sanitaires animales liées à des pathogènes comme la fièvre catarrhale ovine, la tuberculose bovine, la maladie d'Aujeszky, la peste porcine africaine... Il expérimente également des méthodes de recherche-intervention, valorisant des savoirs locaux et sortant du champ épidémiologique strict, pour proposer des pistes de construction de dispositifs de gestion et de nouvelles formes d'organisations territoriales du monde sanitaire animal. En outre, il est responsable, à l'INRA de Corte, d'une équipe de recherche interdisciplinaire dans le domaine de la santé animale, qui rassemble des disciplines comme l'épidémiologie, la zootechnie, la géographie et les sciences de gestion. Enfin, il est membre du conseil scientifique du département Sciences pour l'Action et Développement de l'INRA.



Nicolas DUFOUR est actuellement responsable de la gestion des risques et du contrôle interne dans une mutuelle d'assurance. Il est docteur en sciences de gestion (thèse de doctorat sur les risques opérationnels soutenue en 2015) et est également professeur à Paris School of Business. Il a eu des activités d'enseignant-

chercheur dans différentes écoles de management et instituts de formation : Ecole Nationale d'Assurance, IFPASS, AFGES, AMRAE Formation. Parallèlement, il est aussi l'auteur de plus de 120 publications académiques et professionnelles dans des revues telles que *Recherches en sciences de Gestion*, *Management & Avenir*, *Gérer et Comprendre*. Ses recherches portent actuellement sur l'influence des normes et réglementations sur la gestion des entreprises ainsi que sur la gestion des risques opérationnels, plus spécifiquement la fraude. Des années de pratique de la gestion des risques et du contrôle interne dans le secteur de l'assurance l'ont également conduit peu à peu à se tourner vers la question des risques RH, qui constituent une catégorie plus complexe et difficile à appréhender en entreprise. Un environnement en forte mutation et de nombreuses réformes réglementaires déstabilisent depuis quelques années les structures assurantielles, engendrant des réorganisations, du stress et une pression plus forte sur les collaborateurs des entreprises d'assurance.



Mourad HANNACHI est Chargé de Recherche en sciences de gestion à l'INRA. Il travaille sur l'action collective et les innovations organisationnelles pour la gestion durable des maladies. Il travaille notamment sur les stratégies collectives au travers des concepts de « coopération », pour les coordinations horizontales et de « bien

commun », pour la gestion multi-parties prenantes. Il étudie ainsi les innovations organisationnelles, qui émergent autour d'innovations technologiques (biotechnologies) ou agroenvironnementales (mélanges variétaux, gènes de résistances) et les dispositifs de gestion (institutions et normes collectives pour la gestion territoriale et durable) pour la réduction des pesticides, la gestion de l'eau et de la biodiversité. Il est en outre responsable du groupe disciplinaire sciences de gestion de l'INRA et membre du conseil scientifique du département Sciences pour l'Action et Développement de l'INRA.



Corina PARASCHIV est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Paris. Membre de l'Institut Universitaire de France sur la période 2013-2018 avec un programme de recherche sur le « Comportement du consommateur », elle a développé de nombreuses recherches sur l'intelligence artificielle, les enjeux éthiques

des algorithmes, la perception des prix, le bien-être du consommateur et la décision des couples. Elle est auteur de plus d'une cinquantaine de publications et communications. Ses articles sont parus dans des revues internationales telles que *Management Science*, *Social Choice and Welfare*, *Electronic Commerce Research* et *Theory and Decision*.



Sophie RENAULT a rejoint l'Université d'Orléans en 2002, après avoir soutenu son Doctorat de Sciences de Gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen. Maître de Conférences à l'IAE d'Orléans, elle est membre du laboratoire de recherche en management des Universités d'Orléans et de Tours (Vallorem). En lien

avec son travail doctoral, elle a centré ses recherches pendant une dizaine d'années sur le sujet des enjeux de la création de parcs industriels fournisseurs dans l'industrie automobile. Depuis 2010, ses recherches se sont ouvertes aux différentes modalités d'externalisation vers la foule via Internet (*crowdsourcing* et *crowdfunding*). Dans cette dynamique, Sophie Renault a présenté son Habilitation à Diriger des Recherches à l'Université Paris Dauphine en 2015. Son mémoire d'HDR a mis en perspective les formes d'externalisation singulières qu'elle avait jusqu'alors étudiées. Sophie Renault a désormais particulièrement à cœur d'analyser les enjeux associés à la mobilisation en ligne de la foule par des particuliers ou par des organisations privées ou publiques. Dans cette perspective, le *crowdsourcing* et le financement participatif ont une place centrale dans ses travaux de recherche.



Cyrille SARDAIS, Ph. D, est professeur à HEC Montréal depuis 2006. Il y enseigne et y coordonne plusieurs des cours de leadership et de management. Formé en gestion à HEC Paris et en histoire à l'EHESS, ses recherches portent sur les dirigeants, le leadership et la décision. Il a notamment étudié les archives de Pierre Lefaucheux (PDG de Renault, 1944-1955), et plus récem-

ment les joueurs de poker et les chefs d'orchestre. Il a dirigé le Service de l'enseignement du management de 2012 à 2014 et dirige depuis la Chaire de leadership Pierre-Péladeau.

GÉRER & COMPRENDRE

Réalités méconnues

Disruption systémique et management de programme ambidextre : le cas des bus électriques

Christophe MIDLER et Felix VON PECHMANN

L'épreuve des faits

Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail
Damien COLLARD

Des collectifs peuvent-ils émerger chez des travailleurs indépendants ?

Jean-Yves OTTMANN, Cindy FELIO, Mélissa BOUDES et Sarah MOKADDEM

C'est qui le Patron ?! Les enjeux de la mobilisation des consom'acteurs

Sophie RENAULT

Mosaïque

Un modèle de gestion sociale est-il envisageable ?

À propos du livre de Philippe EYNAUD et de Genauto Carvalho DE FRANÇA FILHO, *Solidarité et Organisation : penser une autre gestion*, Editions Érès, 2019.

Pascal GLÉMAIN

Sous la technologie, les hommes

À propos de *La transformation numérique et les patrons. Les dirigeants à la manoeuvre*, de Christophe DESHAYES, Presses des Mines, coll. « Les Docs de La Fabrique de l'industrie », 2019.

Julie BASTIANUTTI

Le digital labor : humain, trop humain

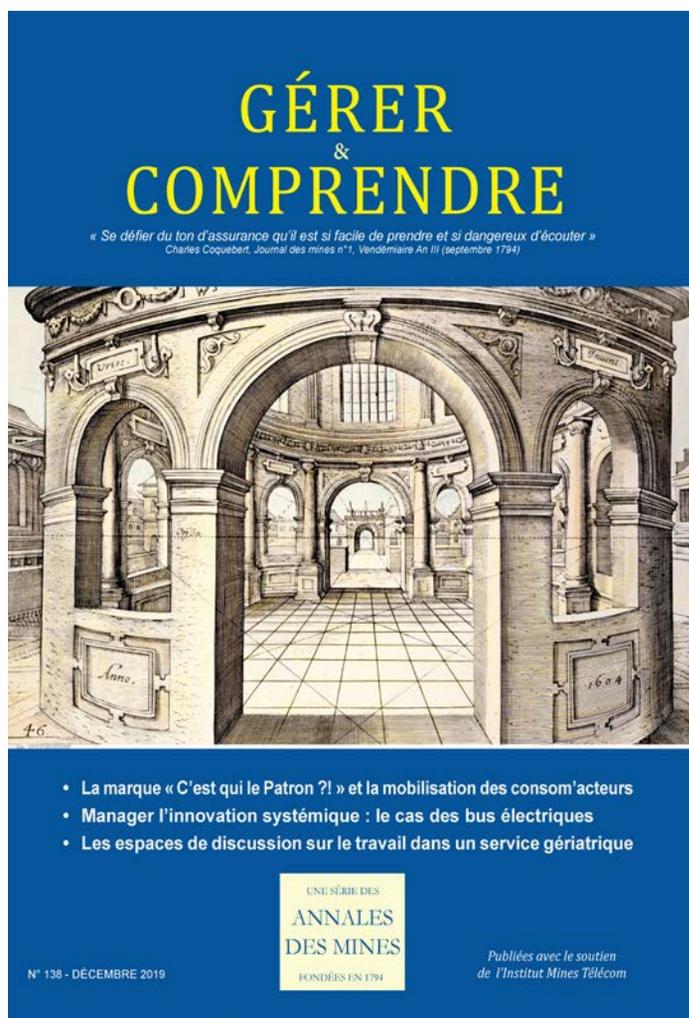
À propos de l'essai d'Antonio CASILLI, *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Le Seuil, coll. « La couleur des idées », 2019.

Frédérique PALLEZ

L'Administration, visite d'atelier

À propos de l'ouvrage de Jean-Marc WELLER, *Fabriquer des actes d'État. Une ethnographie du travail administratif*, Economica, coll. « Etudes sociologiques », 2018.

Frédérique PALLEZ



- La marque « C'est qui le Patron ?! » et la mobilisation des consom'acteurs
- Manager l'innovation systémique : le cas des bus électriques
- Les espaces de discussion sur le travail dans un service gériatrique

N° 138 - DÉCEMBRE 2019

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

n° 138 - Décembre 2019

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.anales.org>