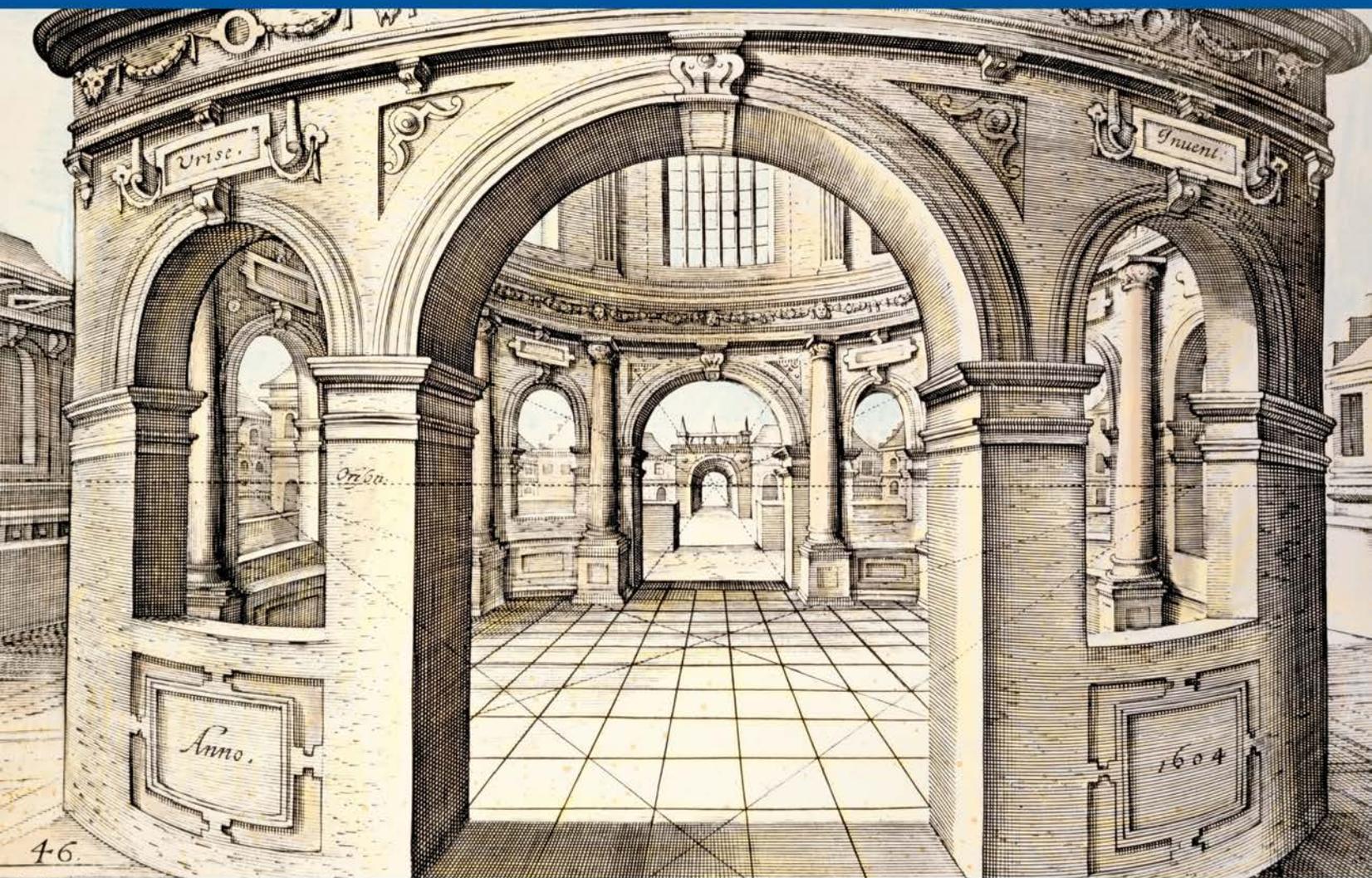


GÉRER & COMPRENDRE

« 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)



- 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

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES
FONDÉES EN 1794

N° 138 - DÉCEMBRE 2019

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

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

Christophe MIDLER et **Felix VON PECHMANN**

L'épreuve des faits

21

Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail

Damien COLLARD

31

Des collectifs peuvent-ils émerger chez des travailleurs indépendants ?

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

39

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

Sophie RENAULT

Mosaïque

57

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*, Éditions Érès, 2019.

Pascal GLÉMAIN

59

Sous la technologie, les hommes

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

Julie BASTIANUTTI

61

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

63

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

65

Traductions des résumés

67

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,
Ministère de l'Économie et des Finances
120, rue de Bercy - Télédock 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
http://www.anales.org

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef

Gérard COMBY

Secrétaire général

Delphine MANTIE

Secrétaire générale adjointe

Liliane CRAPANZANO

Correctrice

Myriam MICHAUX

Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction**François VALÉRIAN**

Président du Comité de rédaction,

Ministère de l'Économie et des Finances (CGE)

Rédacteur en chef des Annales

des Mines**Gilles ARNAUD,**

Professeur, ESCP Europe

Julie BASTIANUTTI,

Maître de conférences,

Directrice adjointe des Relations

Internationales Université de Lille,

IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

Nicolas BERLAND,

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

Michel BERRY,

Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du

Management

Thierry BOUDES,

Professeur, ESCP Europe

Françoise CHEVALIER,

Professeur, Groupe HEC

Cécile CHAMARET,

Maître de conférence à l'École

Polytechnique

Sylvie CHEVRIER

Directrice adjointe Institut de

recherche en gestion (IRG),

Université Paris-Est Marne-la-

Vallée

Hervé DUMEZ,

Directeur de recherche CNRS,

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Pierre MESSULAM,

SNCF

Christian MOREL,

Sociologue

Frédérique PALLEZ,

Professeur, Centre de gestion

scientifique de Mines Paris-Tech

Pierre-Charles PRADIER,

Maître de conférences, Université

Paris 1 Panthéon-Sorbonne /

LabEx ReFi

Jacques SARRAZIN,

Affilié Partner, Lindsay Goldberg

Nathalie RAULET-CROSET,

Professeur, IAE de Paris,

Université Paris 1

Michel VILLETTE,

Professeur, AgroParisTech

Jean-Marc WÉLLER,

Chargé de Recherche CNRS,

LATTS - École Nationale des

Ponts et Chaussées

Autres relecteurs**Aurélien ACQUIER,**

ESCP Europe

Franck AGGERI,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Nicole AUBERT,

ESCP Europe

Eric BALLOT

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jérôme BARTHÉLÉMY

ESSEC

Rachel BEAUJOLIN BELLET,

Professeur, Reims Management

School

Nathalie BELHOSTE,

Reims Management School

Hamid BOUCHIKHI,

Professeur, Groupe Essec

Michel CAPRON,

Institut de Recherche en Gestion -

Université Paris-Est

Florence CHARUE DUBOC,

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Franck COCHOY,

CERTOP - Université de Toulouse

Bernard COLASSE,

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

Pascal CROSET,

Praxéo Conseil

Cédric DALMASSO

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Colette DEPEYRE

Université Paris Dauphine

Christophe DESHAYES,

Tech2innovate

Carole DONADA,

Groupe ESSEC

Corine EYRAUD

Université d'Aix-Marseille

Catou FAUST

Formatrice en management

interculturel et en FLE

Alain FAYOLLE,

EMLYON Business School

Jacqueline FENDT,

ESCP Europe

Patrice de FOURNAS,

Jouve et Associés

Sébastien GAND

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Gilles GAREL,

CNAM

Patrick GILBERT,

IAE Paris

Alain HENRY,

Agence Française de

Développement

Isabelle HUAULT,

Université Paris Dauphine

Philippe d'IRIBARNE

Gestion et Société

Dominique JACQUET,

Professeur, Université Paris X

Nanterre

Alain JEUNEMAÎTRE

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,

Professeur à HEC - Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique et au PESOR

Benoit JOURNÉ,

Université de Nantes

Jean-Yves KERBOURC'H,

Université de Nantes

Frédéric KLETZ,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Hervé LAROCHE,

ESCP Europe

Pascal LEFEBVRE,

Université d'Evry-Val d'Essonne

Philippe LEFEBVRE,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Yannick LEMARCHAND

Université de Nantes

Pascal LIÈVRE

Université d'Auvergne

Philippe LORINO,

Groupe ESSEC

Rémy MANIAK,

Télécom ParisTech, Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

Éléonore MARBOT,

ESC Clermont

Etienne MINVIELLE,

INSERM

Yves MOLET

Mines ParisTech

Nicolas MOTTIS,

Groupe ESSEC

Christophe MOUSSU,

Professeur, ESCP Europe /

LabEx ReFi

Thomas PARIS,

Chargé de recherche au CNRS,

professeur affilié à HEC,

chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE,

IAE - Université de la Réunion

Jérôme PELISSE

GESTES (Groupe d'études sur le

travail et la souffrance au travail)

Brigitte PEREIRA

EM Normandie - IAE Caen

Xavier PHILIPPE

Neoma Business School

Grégoire POSTEL VINAY,

DGE

Gérard de POUVOURVILLE

ESSEC

Emmanuel RIGAUD

LACRESSE,

Reims Management School

Jean-Claude SARDAS,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jérôme SAULIÈRE

AFD

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jean-Pierre SEGAL

École des Ponts ParisTech,

chercheur au CNRS, Gestion et

Société

Jean-Baptiste SUQUET,

Reims Management School

Thierry WEIL,

Mines ParisTech, La Fabrique de

l'industrie

Photo de couverture :

Jan Vredeman de Vries

(1527-v. 1609), Perspective,

planche gravée par Hendrik

Hondiusin in *Architectura*,

La Haye, 1606.

Photo INTERFOTO/

LA COLLECTION.

Iconographie :

Christine

de CONINCK

Abonnements et ventes

COM & COM

Bâtiment Copernic -

20, avenue Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Alain Bruel

Tél. : 01 40 94 22 22 -

Fax : 01 40 94 22 32

a.bruel@cometcom.fr

Mise en page : Myriam MICHAUX

Impression : Printcorp

Editeur Délégué :

FFE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - www.ffe.fr

Fabrication : Aïda PEREIRA

aida.pereira@ffe.fr

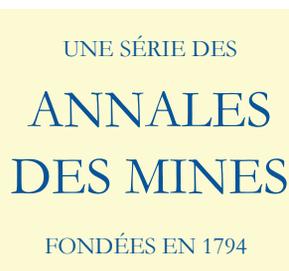
01 53 36 20 46

Régie publicitaire : Belvédère Com

Directeur de la publicité :

Bruno Slama - 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

**GÉRER & COMPRENDRE**

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

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

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

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques

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

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

Par Christophe MIDLER
et Felix VON PECHMANN

Centre de Recherche en Gestion – Institut Interdisciplinaire pour l’Innovation
École Polytechnique – CNRS

Les avis exprimés dans cet article n’engagent que leurs auteurs.

Les développements technologiques, notamment numériques, la concurrence mondiale fondée sur l’innovation et les pressions sociétales concernant l’environnement créent un contexte dans lequel les organisations sont confrontées à des transitions importantes et brutales. Faisant le pont entre la littérature sur l’innovation, l’ambidextrie et la gestion de projet, cet article caractérise précisément ces ruptures, que nous appellerons *disruptions systémiques*, et propose, sous le concept de *management de programme ambidextre*, des principes pour les gérer. L’article analyse à travers ces lentilles conceptuelles un cas typique d’une telle transition : l’électrification du service parisien de transport par autobus. Ce cas permet d’explicitier les défis posés par de telles transitions et les formes de management de projet qui peuvent y répondre. Il montre la spécificité de ces formes de management de projet par rapport aux processus mis en place dans les années 1990 et 2000 pour gérer les innovations dans les entreprises.

Introduction

Disruption, innovation systémique, ambidextrie, *scale-up* (passage à l’échelle)... Le vocabulaire du management s’enrichit depuis plusieurs années de nombre de notions nouvelles, pour qualifier les bouleversements que vivent aujourd’hui les entreprises. Au-delà des phénomènes de mode, il semble bien que la concomitance d’opportunités technologiques (numériques notamment) et de pressions sociales (en particulier environnementales) créent un contexte qui modifie en profondeur la nature des innovations qu’ont à gérer les entreprises. L’objectif de cet article est de caractériser plus précisément ces ruptures, que nous appellerons *disruptions systémiques*, et d’analyser en quoi elles requièrent de nouveaux modes d’organisation pour les mettre en œuvre : nous les nommerons le *management de programme ambidextre*.

Après une première partie où nous qualifierons ce qui, selon nous, constitue l’originalité de ces ruptures, nous analyserons un cas empirique dans le domaine de la mobilité. Ce secteur est en effet sur le devant de la scène depuis plusieurs années avec les changements majeurs que vit l’industrie automobile, du véhicule électrique aujourd’hui jusqu’au véhicule autonome demain. Mais l’automobile n’est pas isolée. Les transports urbains vivent une transition tout aussi importante. Nous étudierons ainsi le programme de

déploiement de bus électriques le plus ambitieux d’Europe, qui n’est autre que celui de la Régie autonome des transports parisiens (RATP). Nous montrerons que ce projet réunit parfaitement les caractéristiques des disruptions systémiques et nous esquisserons, à partir des modalités de management qui sont actuellement mises en œuvre, des principes généraux de gestion de ces transitions.

Disruptions systémiques et management de programme ambidextre

Une caractérisation des disruptions systémiques

Les disruptions systémiques (von Pechmann, 2014 ; von Pechmann, Midler, Maniak, Charue-Duboc & Beaume, 2012) sont des transitions qui réunissent cinq caractéristiques :

- 1) leur niveau de radicalité dans la rupture introduite ;
- 2) la grandeur et la variété du périmètre sur lequel ces ruptures s’expriment ;
- 3) l’échelle des projets qu’elles suscitent ;

- 4) la vitesse des transitions qui sont attendues ;
- 5) la nécessité de mener ces transitions tout en maintenant l'activité existante.

Revenons sur ces différentes caractéristiques des disruptions systémiques.

Ruptures radicales

La radicalité des changements est évidemment la première caractéristique qui saute aux yeux. Passer d'une voiture ou d'un bus thermique à un mode de transport électrique, c'est remettre en cause le cœur de l'activité des acteurs qui, auparavant, avaient construit leur industrie sur la mobilité thermique. C'est d'ailleurs un des premiers critères de différenciation des innovations identifiés par les auteurs du domaine (Danneels & Kleinschmidt, 2001 ; Calantone, Chan & Cui, 2006 ; Abernathy & Clark, 1985) l'opposition entre innovation incrémentale, qui préserve l'intégrité du système de conception et de fabrication existant – le « design dominant » (Utterback & Abernathy, 1975 ; Abernathy & Utterback, 1978) – et l'innovation radicale, qui la remet en cause, par ses ruptures d'architecture et de composants.

Ruptures systémiques

Le caractère systémique (Teece, 1996 ; Chesbrough & Teece, 1996) de ces ruptures signale qu'elles se déploient sur un large périmètre d'activité et d'acteurs, bien au-delà du seul produit que les entreprises maîtrisent au moins en partie. Pour le passage à l'électrique, c'est non seulement la conception d'un véhicule de transport électrique performant mais aussi :

- la montée en puissance d'une nouvelle chaîne de valeur permettant de produire économiquement ces produits (on pense évidemment aux batteries, en premier lieu) ;
- le déploiement d'infrastructures permettant son exploitation ;
- l'apprentissage que les utilisateurs et opérateurs feront de la mobilité électrique, qui va des usages individuels de clients particuliers au management de services de transports par des opérateurs de transport public ;
- la modification des règles de circulation urbaine visant à diminuer la pollution urbaine et la mise en place de réglementations sur les émissions des flottes de véhicules vendus.

Manager de telles innovations systémiques constitue un challenge majeur, dans la mesure où l'entreprise qui les mène doit entraîner tout un écosystème pour transformer le contexte nécessaire à l'exploitation efficace de son produit. C'est par exemple sur cette difficulté que butte actuellement le déploiement du véhicule électrique dans la plupart des pays d'Europe, confrontés à la lenteur de la mise en place des moyens de rechargement des batteries, tant par des acteurs privés que des acteurs publics. L'une des conséquences de cette caractéristique systémique est que les candidats pour de telles innovations sont très généralement des entreprises de grande taille, bien implantées dans leur secteur car elles seules sont capables d'entraîner

leur environnement industriel et réglementaire (Teece, 1996 ; Chesbrough & Teece, 1996), ce qui, en dehors de quelques exceptions californiennes ou chinoises, n'est pas à la portée d'une start-up.

Des transformations à grande échelle

La dimension d'échelle est la troisième caractéristique importante. Pour poursuivre sur le domaine de la mobilité, les prototypes de véhicules électriques à batterie ou à pile à combustible existent depuis des décennies. Les changements dont on parle visent ici un déploiement massif. Il ne s'agit plus de réaliser un « POC » (*proof of concept*) ou une expérimentation locale, mais bien de réaliser un développement à grande échelle, « pour de vrai », avec ce que cela implique en termes d'investissements et de redéfinition d'un système réellement industrialisé sur le nouveau concept.

Des transformations rapides

La quatrième caractéristique est la vitesse de réalisation de la transition. Ce qui frappe dans nombre de programmes impulsés ces dernières années dans le domaine de la mobilité, c'est l'ambition qu'ils se donnent en termes de date de réalisation, et donc l'urgence qu'ils créent pour mettre en œuvre ces transitions majeures. Le cas de la mobilité électrique est symptomatique à cet égard, quand on compare l'accélération de l'histoire depuis 2010 et les trente années précédentes, faites de petits pas partiels, certes prudents mais donnant une trajectoire de transformation lente.

Transformer en maintenant l'existant

La cinquième caractéristique est que la gestion de ces transitions, dont on a montré qu'elles sont généralement pilotées par des acteurs majeurs du secteur, doit s'opérer sans nuire à la mise en œuvre de l'exploitation du paradigme existant : « pendant les travaux, le magasin reste ouvert ». Cette caractéristique est à l'origine du courant de travaux sur l'organisation « ambidextre » (Duncan, 1976 ; Tushman & O'Reilly, 1996, 1997, cités par Birkinshaw & Gupta, 2013 ; Ben Mahmoud-Jouini, Charue-Duboc & Fourcade, 2007) qui s'intéresse à la manière de mener dans la même organisation des activités d'exploitation de l'existant et d'exploration de ruptures.

Management de programme ambidextre

C'est l'association simultanée de ces cinq caractéristiques qui constitue l'originalité des transitions que l'on étudiera ici, sous le terme de « management des disruptions systémiques ». La mondialisation de la compétition par l'innovation avec des acteurs gigantesques issus de Chine ou des États-Unis, l'urgence écologique et les capacités technologiques mûries dans les dernières décennies constituent un contexte original et favorable à la multiplication de telles transitions.

De telles disruptions systémiques créent des défis majeurs pour les processus de conception mis en place dans les entreprises dans les décennies précédentes.

Les efforts pour développer les capacités d'innovation des entreprises sont anciens et ils ont profondément transformé le paysage des organisations industrielles ces trente dernières années. Le développement et l'*empowerment* des fonctions de projet dans les années 1990 (Midler, 1993, 1995), l'organisation de management de portefeuilles de projets multiples (Cooper, 1990), la réorganisation des ingénieries de développement en ingénierie concourante (Prasad, 1996 ; Sobek, Ward & Liker, 1999), la « plateformisation » et la « modularisation » des architectures de produit (Cusumano & Nobeoka, 1998 ; Maniak, Midler, Beaume & von Pechmann, 2014) permettant de diversifier les gammes en partageant les composants, et de redéployer l'activité d'innovation sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le développement de cellules amont permet d'explorer des ruptures possibles (Ben Mahmoud Jouini, 2015), de montrer sur des démonstrateurs l'intérêt de concepts innovants, de faire mûrir les technologies et de préparer des solutions « dérisquées » dans des unités d'ingénierie avancée (Midler, Maniak & Beaume, 2012). Enfin, la phase de développement est centrée sur la réalisation de ces solutions désormais fiabilisées, en optimisant le « triangle d'or » : les critères de qualité, de coût et de délais de réalisation. Ces modèles d'organisation de la conception et les méthodologies qui leur sont associées – *concept knowledge* (Hatchuel & Weil, 2002 ; Le Masson, Weil & Hatchuel, 2006) et *design thinking* (Brown, 2009) en amont ; ingénierie concourante et CAO en développement (Chang, Wusk & Wang, 1991) – structurent aujourd'hui de nombreuses entreprises. Ils visent à rationaliser les phases amont des projets dans leur perspective d'exploration, d'idéation et de maturation des solutions innovantes, et de rationaliser le développement des innovations en aval dans une perspective de vitesse, de qualité et de coût de développement.

Ces modèles d'organisation de la conception sont efficaces (i) pour développer un flux d'innovations nourri dans le cadre du *dominant design* établi et (ii) pour protéger, par la dissociation qu'ils introduisent, les activités d'exploration amont des processus réglés de développement produits. En effet, une compétition frontale entre des projets incertains et à long terme et des projets de développement de court terme serait fatale aux premiers, les seconds, par définition plus rentables à court terme, asséchant rapidement les ressources financières des entreprises (Bower & Christensen, 1995 ; Christensen, 1997).

Mais ces processus présentent deux limites dans le contexte du management de disruption systémiques. D'une part, leur séquentialité fait que certaines questions clés ne sont pas abordées en phase amont et retardent ainsi la réalisation effective des objectifs de vitesse de déploiement. Ce sont typiquement les variables systémiques, dont on ne voit l'importance que lorsque le produit est en exploitation « dans la vraie vie » (von Pechmann, 2014 ; von Pechmann, Chamaret, Parguel & Midler, 2016), mais aussi les questions de passage à l'échelle industrielle qui ne sont généralement pas traitées dans les « lab »

d'exploration (Alochot & Midler, 2019). D'autre part, la segmentation innovation-développement nuit au partage de connaissance entre l'amont et l'aval, entre ceux qui développent les produits de demain et ceux qui préparent les solutions de ruptures d'après-demain.

Comme le concept de projet en ingénierie concourante, qui avait, dans les années 1990 transformé les méthodes et les organisations de l'ingénierie de développement (Clark & Fujimoto, 1991 ; Midler, 1989), les disruptions systémiques conduisent à un renouvellement des modèles d'organisation dans les entreprises et des théories correspondantes en sciences de gestion : dans cet article, nous proposons de contribuer à ce modèle nouveau que nous nommons le *management de programme ambidextre*. Un programme ambidextre est caractérisé par les trois spécificités suivantes, qui rompent avec le management de portefeuille de projets actuel :

- 1) L'enjeu du programme est à la fois stratégique et complexe. Il s'agit de gérer une disruption systémique au sens où nous venons de la définir. Ce sont des « méga-projets » (Flyvbjerg, Bruzelius & Rothengatter, 2003) comme le Grand Paris Express (Prager, 2019). Les projets de développement de la mobilité électrique et autonome dans les entreprises automobiles, mobilisant sur des années plusieurs milliards d'euros et remettant en cause à la fois le modèle économique B to C traditionnel de l'industrie, ses technologies et les acteurs de sa chaîne de valeur, en sont des exemples typiques.
- 2) Ils impliquent des projets multiples et hétérogènes dans leur nature (nouveaux produits, services, infrastructure et systèmes associés, nouveaux modèles économiques et écosystèmes...) comme dans leurs objectifs (finalité exploratoire ou développement opérationnel) et leurs horizons (long, court et moyen termes). Cette hétérogénéité est à l'origine de la qualification d'« ambidextrie », empruntée aux auteurs qui l'ont définie dans le champ de la stratégie et de la théorie des organisations (Tushman & O'Reilly, 1996). Nous avons ici un mode de structuration du portefeuille de projets opposé à la structuration traditionnelle, qui repose sur la comparaison des projets au sein de catégories homogènes (projet de recherche et exploratoires, ingénierie avancée, développement), et leur progression d'une catégorie à l'autre au fil des revues périodiques des *stage-gates* (Cooper, 1990).
- 3) Les projets du programme présentent de fortes interdépendances qui exigent un effort de coordination spécifique – ce qui explique la dénomination « programme » telle que définie dans la littérature du management de projet (Artto, Martinsuo, Gemünden & Murtoaro, 2009 ; Maylor, Brady, Cooke-Davies & Hodgson, 2006). Il s'agit d'organiser la concourance dans la progression des différents volets du programme afin d'accélérer le passage à l'échelle du système global (par exemple, en développant simultanément la

variable infrastructure et la variable véhicule d'un programme de mobilité électrique [von Pechmann, 2014]), d'accélérer le transfert de connaissances entre ces projets de natures différentes, de favoriser les mutualisations des solutions, les raccourcis entre l'amont et l'aval de l'« entonnoir d'innovation », ce que ne permet pas la gestion de portefeuille segmentée en sous-catégories.

La figure 1 ci-dessous schématise ce passage d'une séquentialité à une concurrence des différentes composantes du programme global dans le cas du véhicule électrique, où la non-concomitance du développement du produit et du système de mobilité électrique associé, a constitué, dans les années 2011 à 2014, un obstacle majeur à la croissance rapide du marché (von Pechmann, 2014). Il convient donc de mettre en place une ingénierie du déploiement (von Pechmann, 2014 ; von Pechmann, Midler, Maniak & Charue-Duboc, 2015), où les différentes dimensions de la transition sont explorées, préparées et mises en œuvre simultanément, en s'attachant à anticiper au maximum la détection de problèmes afin de trouver les meilleurs compromis pour les résoudre.

Pour analyser les challenges posés par de tels programmes ambidextres et les principes de solutions que l'on peut avancer, nous analyserons un exemple typique, le programme bus2025 piloté par la RATP, programme phare de déploiement de bus électriques en Europe et dans le monde.

Le programme bus2025

Le défi initial : une transition massive et soudaine

En décembre 2013, l'autorité de transports de la région Île-de-France, Île-de-France Mobilités⁽¹⁾ (IDFM), décide d'interdire à la Régie autonome des Transports parisiens (RATP) l'achat d'autobus diesel non hybrides⁽²⁾ : « aucun marché d'acquisition de matériel roulant en motorisation 100 % diesel ne pourra être notifié à compter de la présente délibération ». Par ailleurs, le conseil d'IDFM décide « d'engager les actions permettant la transition du parc de l'Île-de-France vers des matériels tout électriques et des matériels de la filière GNV Bio Gaz »⁽³⁾.

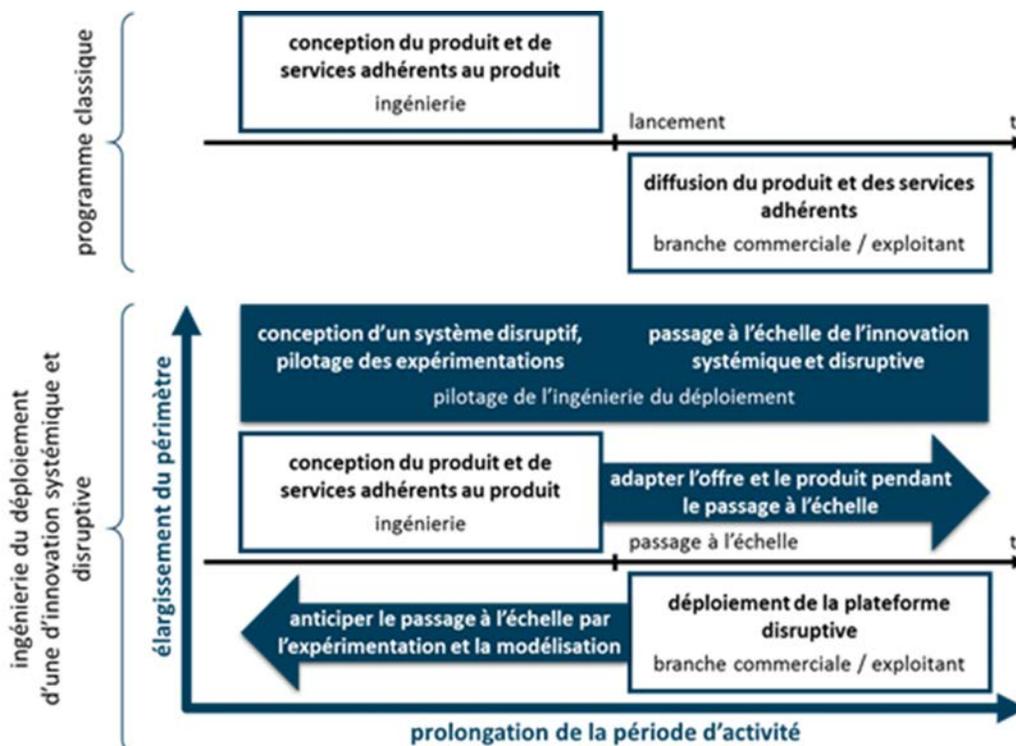
Cette décision de l'autorité contraint la RATP à une réponse compatible avec l'urgence de la situation : ce sera le passage aux bus hybrides. Cette technologie est en effet maîtrisée et ne met pas en cause l'exploitation. Elle n'en demeure pas moins un défi dans son

⁽¹⁾ Le Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF) à l'époque.

⁽²⁾ Délibération n°2013/548 du conseil du Syndicat des transports d'Île-de-France, séance du 11 décembre 2013.

⁽³⁾ Appelé « Gaz naturel pour Véhicules » en France, le GNV est en réalité le même gaz que celui distribué aux ménages pour le chauffage ou la cuisine ; il est principalement constitué de méthane.

Figure 1 : L'ingénierie du déploiement d'une innovation systémique et disruptive, adapté d'après von Pechmann (2014 ; von Pechmann, Midler, Maniak & Charue-Duboc, 2015)



caractère massif et sa vitesse de réalisation : la RATP aura acquis une des plus importantes flottes d'autobus hybrides en Europe, dépassant 1000 véhicules hybrides en 2019.

Mais ce choix, s'il est réaliste à court terme, est nécessairement un choix de transition : les surcoûts liés à l'électrification partielle de la chaîne de traction et les surcoûts de maintenance ne sont guère compensés par les économies de carburant générées sur la durée de vie des autobus hybrides. L'autobus hybride, et cette conclusion est largement partagée dans la profession, n'est donc pas une solution durable. Dès lors, la RATP a deux choix possibles : poursuivre dans la continuité ou engager une transformation radicale. La continuité, c'est le GNV : une solution connue, mûre industriellement, et dont l'exploitation est proche de celle des autobus diesel. La transformation radicale, c'est le passage à l'électrique⁽⁴⁾.

Pierre Mongin, le PDG de l'époque, décide de lancer la transformation complète de la flotte d'autobus de la RATP en Île-de-France : c'est la naissance du programme bus2025. Annoncé publiquement le 17 mars 2014, ce plan est extrêmement ambitieux pour son époque. Le programme d'autobus électriques suscite l'enthousiasme chez les clients voyageurs, mais laisse sceptiques certains experts et industriels. Convertir une flotte d'autobus de cette taille en si peu de temps à une technologie peu éprouvée représente un défi industriel important voire colossal, et nombreuses sont les voix, en interne et en externe, qui doutent encore de la faisabilité du projet. Et, de fait, le projet réunit toutes les caractéristiques d'une disruption systémique telle qu'on l'a définie précédemment. On a déjà vu son caractère massif et soudain. Voyons maintenant en quoi cette disruption transforme radicalement l'activité de l'opérateur de transport qu'est la RATP et en quoi elle nécessite d'élargir la transformation bien au-delà de son cœur de métier traditionnel.

Une rupture technologique radicale du service de transport

La première rupture est évidemment marquée par le remplacement des bus diesel ou hybrides par des bus à batterie.

Au moment où le programme est annoncé, sur les 4 500 bus de la RATP, 80 roulent au gaz et 14 à l'électrique, soit environ 2 % de la flotte, et moins de 0,5 % pour la partie électrique. En 2013, la proportion d'autobus électriques en Europe est de 0,22 %⁽⁵⁾. La norme Euro VI vient d'entrer en vigueur pour les poids lourds, et a demandé des investissements conséquents aux constructeurs, qui comptent bien les

⁽⁴⁾ Dans tout le texte, nous appellerons « bus électriques » les bus électriques à batterie, dont la traction est assurée à 100 % par l'énergie stockée dans la batterie.

⁽⁵⁾ Étude 3ibs, <https://www.3ibs.eu>, page 17 du document D 23.1. Chiffres hors trolleybus : les trolleybus représentent 1,2 % de la flotte européenne. Un trolleybus est alimenté principalement par un courant électrique circulant dans des caténaires au-dessus de la ligne.

amortir à travers des ventes de véhicules thermiques. En dehors de la Chine, les autobus électriques à batterie sont quasi exclusivement cantonnés à des niches comme les navettes urbaines, de petits autobus de 6 à 9,50 mètres de long. La transition des autobus de taille standard (12 mètres) vers des bus électriques semble lointaine. Le modèle de référence, pour les autorités organisatrices des transports (régions et villes), les opérateurs de transport et les fabricants d'autobus, est l'autobus diesel, éventuellement hybride.

Ce passage de la motorisation diesel à la mobilité électrique oblige à repenser de manière radicale le produit bus, parce que l'intégration de plus de deux tonnes de batteries dans un bus traditionnel, dont le poids à vide est proche de 12 tonnes, représente un défi important. Contrairement aux véhicules particuliers, où l'intégration de batteries en bas de caisse fait baisser le centre de gravité, un autobus moderne doit être accessible, à plancher bas, et les batteries ne peuvent donc y être intégrées qu'à l'arrière et sur le toit. C'est donc toute l'architecture des bus qui doit être repensée en même temps que leur motorisation.

Une disruption systémique

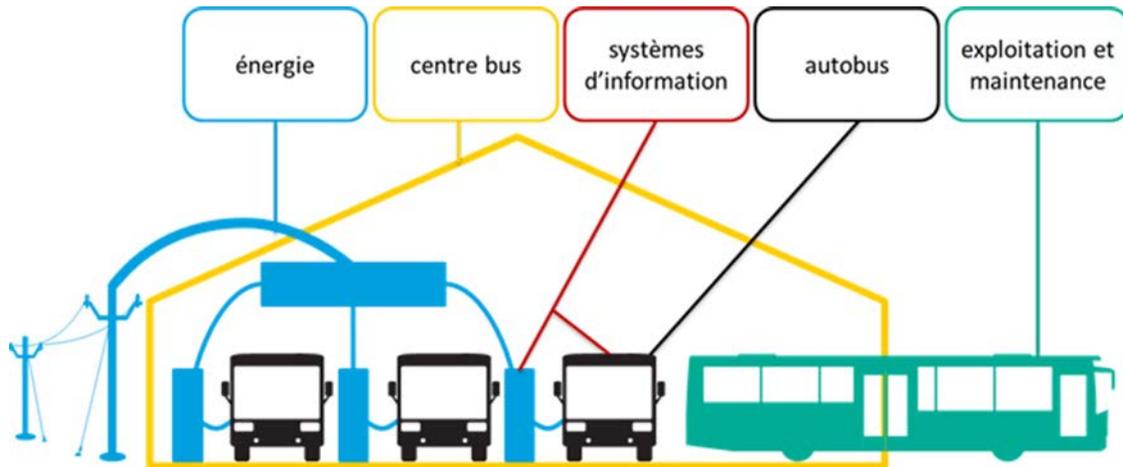
Tout comme le passage à la voiture électrique ne se réduit pas au remplacement des moteurs thermiques par une motricité électrique, le développement d'un service de transport public tout électrique modifie en profondeur l'ensemble des variables que constitue le système de transport : les bus, bien sûr, mais aussi les infrastructures énergétiques nécessaires pour les exploiter, la définition et l'activité des dépôts qui les maintiennent, et les processus d'exploitation du service de transport (voir figure 2 page 6). Les composantes du système comme leur articulation sont en effet stabilisées depuis des décennies sur le *dominant design* (Utterback & Abernathy, 1975 ; Abernathy & Utterback, 1978) du bus à motorisation thermique.

Le passage aux bus électriques transforme profondément ces composantes comme leurs articulations dans le système global.

Une infrastructure énergétique à redéfinir

C'est aujourd'hui bien connu, l'infrastructure de recharge est, avec la batterie, le talon d'Achille de la mobilité électrique. Cela vaut évidemment aussi pour le programme bus2025 : le réseau saura-t-il charger plus de 3000 bus électriques ? En début de projet, cette question n'a pas de réponse évidente : avec environ 200 bus par centre bus, chaque centre a besoin d'une alimentation de l'ordre de 10 MW. Une puissance de 10 MW correspond environ à la puissance moyenne mensuelle soutirée en hiver par 10 000 ménages français. Au-delà même de la question de la capacité énergétique, le raccordement de 17 centres bus électriques représente un chantier industriel important, nécessitant environ 100 km de fouilles sur voie publique.

Figure 2 : Les principaux domaines d'activité d'un système de transport de bus électriques.



Des dépôts de bus à réinventer

Un dépôt de bus, c'est aujourd'hui un espace de parking matérialisé par des lignes blanches, une pompe à essence et un bâtiment de maintenance. Il faut, dans le cadre du projet, le transformer en un véritable centre industriel à recharger les bus, ce qui implique d'équiper de nombreuses places avec des points de recharge forte puissance, et de concevoir les systèmes de distribution et de transformation de l'électricité pour que ces recharges, qui durent plusieurs heures, puissent s'effectuer en même temps.

Recharger 200 autobus simultanément, avec une puissance de 10 MW sur une surface occupant, en milieu dense parisien, entre 500 et 700 logements est un défi technique, mais aussi réglementaire. En effet, la réglementation des Installations classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) n'avait pas été rédigée pour ce cas de figure. Elle prévoyait une rubrique pour les petites batteries, par exemple de chariots élévateurs, où l'exploitant devait respecter certaines règles à partir d'une puissance de charge de 50 kW. La consommation électrique d'un centre bus peut dépasser plus de 200 fois ce seuil.

Les travaux bâtimentaires qui découlent de la réglementation, comme l'installation de sprinklages ou de murs de protection, sont pour la plupart classiques, mais parfois importants, car ils ont lieu dans des sites anciens, dont beaucoup datent du début du XX^e siècle. L'installation de sprinklages requiert par exemple des bâches à eau dans lesquelles on stocke de l'eau pour alimenter le sprinklage. Ces « cuves » font plusieurs centaines de m³, et nécessitent donc que l'on creuse des « piscines », ce qui n'est pas anodin dans un centre bus en exploitation.

Une exploitation qui doit se renouveler pour intégrer de nouvelles contraintes

Le passage aux bus électriques crée deux nouvelles contraintes à gérer : l'autonomie des bus, qui ne constituait pas un sujet avec des moteurs diesel, devient un paramètre à contrôler et piloter ; le ravitaillement des

bus la nuit, qui prenait quelques minutes en diesel, doit maintenant être optimisé dans le cadre de l'organisation des dépôts. L'intégration de cette double contrainte peut certes se résoudre en augmentant le nombre d'autobus, mais l'objectif du programme était d'opérer la transition énergétique de la flotte d'autobus de la RATP à moyens quasiment constants. Pour cela, l'entreprise a lancé des études d'exploitation approfondies dès 2016.

Jusqu'alors, la construction des « tableaux de marche », c'est-à-dire la planification des services des conducteurs, associée aux services des autobus et correspondant au contrat passé avec l'autorité organisatrice, était optimisée pour le nombre d'agents et d'autobus et les conditions de travail des conducteurs. Les marges d'adaptation de l'exploitation précédentes pouvaient-elles être préservées ? Par exemple, un bus électrique qui avait roulé toute la journée pourrait-il rouler aussi toute la nuit ? Jusqu'alors, si un bus diesel devait ressortir le lendemain, son plein de gazole était fait en trois minutes. Comment ferait-on avec des bus électriques ? Comment s'assurer qu'il resterait suffisamment de temps pour la maintenance des autobus, sachant que pour certaines opérations de maintenance, le bus ne doit pas être en charge ? Comment faire en sorte qu'un autobus soit chargé suffisamment longtemps avant sa sortie pour qu'une interruption éventuelle de la charge pendant la nuit n'affecte pas sa sortie ? Comment concevoir les services des autobus et l'affectation des autobus aux services, pour permettre d'absorber des aléas d'exploitation en journée ?... Autant de questions qui devaient évidemment être résolues avant de lancer l'exploitation du nouveau système de transport par bus électriques.

Un système d'information à construire pour préparer le futur

Pour garantir le bon fonctionnement du système, les systèmes d'information en place doivent être adaptés, afin de permettre la supervision de l'ensemble de la chaîne : les bornes, l'autonomie restante des autobus,

le bon déroulement de la charge. Jusqu'alors, le besoin de remontée en temps réel des autobus se limitait à leur position géographique, pour pouvoir afficher les temps d'attente en station. Avec l'arrivée de bus électriques, il devient important de superviser l'autonomie en temps réel, ce qui signifie qu'il faut faire remonter une donnée technique de l'autobus : une intégration devient ainsi nécessaire avec l'autobus, pour s'assurer que l'information sera bien disponible au bon format, et de manière permanente.

La remontée des informations crée ainsi de la donnée centralisée, qu'il s'agit d'exploiter. D'une part, en temps réel, pour alerter à temps d'un possible dysfonctionnement : cette exigence du temps réel nécessite la mise en place d'une organisation adéquate pouvant garantir la disponibilité de toute la chaîne de remontée de données 24 heures sur 24. D'autre part, les données doivent pouvoir être stockées pour être analysées *a posteriori*, ce qui nécessite des espaces de stockage et surtout des outils d'analyse adaptés.

Une transition à mener sans interrompre l'exploitation du service existant

Au-delà de l'importance de ces ruptures sur l'ensemble du système de transport, on mesure aussi l'exigence de les gérer sans mettre en péril les infrastructures, les voiries ni le service bus existants, et donc l'importance de la caractéristique d'ambidextrie du programme.

Challenges et principes du management des programmes ambidextres

Comment manager de telles disruptions systémiques ? Nous allons ici illustrer, avec le cas du programme bus2025, les principes qui peuvent guider l'organisation de tels programmes ambidextres (Midler, Maniak & de Campigneulles, 2019) :

- 1) maintenir une flexibilité stratégique ;
- 2) organiser, en interne, l'apprentissage concourant au sein d'un portefeuille de projets multiples, hétérogènes par leurs natures et leur horizons ;
- 3) piloter un écosystème externe clé pour mener à bien la transition ;
- 4) mettre en place une structure de gouvernance et de pilotage du projet en mesure de coordonner ; opérer ces choix organisationnels pour assurer l'ambidextrie de la transition, c'est-à-dire inventer et déployer le nouveau service de transport sans mettre en péril l'exploitation du service en place.

Flexibilité stratégique

Dans la démarche de management de projet traditionnelle, le projet peut s'inscrire dans la formulation d'une stratégie précise. D'ailleurs, l'un des fondements du management de portefeuille de projets « classique » est d'organiser les priorités entre projets en fonction de leur « alignement » à la stratégie de l'entreprise,

celle-ci étant donc précédemment supposée clairement stabilisée.

Dans le management des transitions qui nous occupe ici, la vision globale est donnée mais les moyens et étapes précises ne peuvent être au départ définis. Le programme ambidexre doit donc s'engager dans un contexte stratégique ambigu, et donc adopter la flexibilité nécessaire à des ajustements « chemin faisant ».

Ainsi, dans le cas du programme de déploiement des bus électriques, l'ambition initiale de 100 % électrique à partir de 2025 est revue courant 2014 à 80 % de bus électriques et 20 % de bus au GNV, puis une nouvelle fois révisée fin 2017 à $\frac{2}{3}$ électrique et $\frac{1}{3}$ GNV, au vu des résultats d'études ultérieures.

Cette caractéristique d'ajustement des objectifs initiaux, que l'on retrouve d'ailleurs dans l'ensemble des « méga-projets » (Ben Mahmoud-Jouini, Lenfle & Midler, 2019), a deux conséquences. D'une part, elle prouve la nécessité de prévoir, le plus tôt possible, une étape d'« opération vérité » ajustant l'ambition initiale sur des objectifs précis et réalistes. D'autre part, elle impose de maîtriser la communication avec les parties prenantes (*stakeholders*) et plus généralement le public, de manière à ce que ces ajustements n'apparaissent pas comme des reniements mais comme les ajustements normaux d'une stratégie émergente (Mintzberg & Waters, 1985) que le projet permet précisément d'affiner.

À côté du *nombre* de bus électriques, le caractère systémique du programme implique par ailleurs de geler à cette étape les grandes options d'architecture du service de mobilité, options qui vont déterminer la suite des développements. Parmi elles, un choix de conception fondamental du programme de bus électriques a été de recharger les bus *de nuit* et *en centre bus*. Plusieurs autres options existent, notamment la recharge en terminus (à l'un ou aux deux terminus) et la recharge en ligne, donc y compris à certains arrêts entre les deux terminus. Pour plusieurs raisons, la RATP a décidé d'opter pour la recharge en centre bus. Il s'agissait d'abord de conserver l'une des spécificités du mode bus, la flexibilité. Le bus peut changer d'itinéraire de manière flexible en cas de travaux, et une ligne peut être déployée en quelques semaines, contre plusieurs années pour les modes ferrés. Ensuite, les kilométrages parcourus relativement faibles des autobus, permettent d'acheter des autobus aux autonomies suffisantes pour la plupart des lignes. À cause aussi des contraintes urbanistiques lourdes en milieu urbain dense, riche en monuments historiques, qui rendent difficile voire impossible l'implantation de grands mâts dans de nombreux terminus. De surcroît, les systèmes de recharge en ligne ou en terminus demandent souvent un temps minimal de stationnement et un accès simple à la station, deux contraintes qui ne sont pas toujours garanties en région parisienne. Enfin, la recharge de nuit intervient à un moment où le réseau électrique est peu sollicité et où il subsiste des capacités de production d'électricité qui permettent d'alimenter les autobus avec une électricité à teneur faible en CO₂.

Un apprentissage concourant mettant en œuvre des projets de natures et d'horizons différents.

Comment, concrètement, le principe d'une coordination de projets de natures et d'horizon différents a-t-il été mis en œuvre dans le cadre du programme bus2025 ?

Des simulations pour s'assurer de la faisabilité des options globales du projet

L'analyse des questions posées par l'exploitation à grande échelle de systèmes complexes telle que l'exploitation de plusieurs centaines de bus sur un territoire comme Paris se prête mal à l'utilisation des méthodologies de créativité, essentiellement qualitatives, très présentes dans les *innovation labs*. C'est pourquoi le programme a lancé dès le départ une série de programmes visant à explorer de potentiels obstacles majeurs dans le passage à l'échelle du projet.

Dès début 2016, la RATP lance des modélisations pour simuler les courbes de charge des autobus sur le réseau. Ces modélisations, qui tiennent compte des longueurs et des durées des services, et qui permettent de faire varier certains paramètres comme la puissance unitaire de charge, seront partagées avec Enedis, qui gère le réseau de distribution, et RTE (Réseau de transport d'électricité), en charge du réseau de transport d'électricité à haute tension en France, pour leur permettre d'anticiper les évolutions de leurs réseaux à moyen terme.

L'autre domaine qui donne lieu à des simulations est l'exploitation des lignes de bus. Une étude est lancée sur la manière dont les bus seront gérés et rechargés dans le centre. Cette étude, qui durera plusieurs années, approfondira progressivement toutes les questions relatives à l'exploitation d'autobus électriques dans un centre bus. Dans un premier temps, il s'agit principalement de déterminer si les temps de charge sont suffisants. Ensuite, les équipes internes étudieront la possibilité d'optimiser l'affectation des autobus aux services pour maximiser le temps de charge de chaque autobus. Cette étude se poursuivra par la modélisation complète d'un centre bus, en partenariat avec un laboratoire public de recherche. Ces études complexes, qui tiennent compte à la fois des services prévus, des temps de charge et des contraintes de garage (remisage), sont totalement nouvelles pour l'entreprise et lui permettront de développer des systèmes d'information performants.

Des expérimentations pour tester et organiser l'apprentissage collectif de la nouvelle exploitation

Fin 2015, l'entreprise lance aussi les études d'infrastructure pour la première expérimentation d'une ligne complète d'autobus électriques de taille standard (12 mètres). Les 23 autobus diesel de la ligne 341 seront ainsi convertis en 23 autobus électriques, qui seront rechargés au centre bus de Belliard, dans le XVIII^e arrondissement de Paris. Cette expérimentation permettra d'apprendre sur de nombreux aspects du système, notamment la distribution du courant dans le centre bus.

Pour tenir compte des retours d'expérience croissants sur les études, une seconde expérimentation sera lancée fin 2016. Elle vise principalement à étudier la recharge en terminus, mais permettra aussi de tester en exploitation les systèmes de distribution envisagés pour la généralisation. Elle permet aussi d'anticiper les modes d'organisation pour la généralisation : en effet, la conversion de 17 centres bus en l'espace de sept ans environ représente un défi important. Le service public devant être assuré pendant toute la période, tous les travaux se feront dans des centres bus exploités : en plus des engins de chantier, environ 200 bus sortent et rentrent tous les jours, tout cela en milieu urbain extrêmement dense. Plusieurs équipes sont mises en place pour piloter les travaux bâtimentaires, les travaux électriques, et une équipe est chargée de coordonner l'ensemble des acteurs et le lien avec l'exploitation.

La première vague d'expérimentations s'articule principalement autour de la conversion de la ligne 341 à l'électrique, et implique presque l'ensemble des métiers : les ingénieries autobus, électrique, systèmes d'informations, bâtimentaire, les exploitants et les mainteneurs. Elle fait par ailleurs l'objet d'une attention particulière de l'administration, dans le contexte d'une réglementation en construction à cette époque. Elle permet aussi d'accélérer l'apprentissage au sein des autres entreprises participant à l'expérimentation. Cette expérimentation est doublée d'essais d'autobus en prêt, qui impliquent principalement l'ingénierie autobus et les exploitants. Par ailleurs, des études de plusieurs sous-systèmes vont permettre d'affiner les besoins de l'entreprise et la compréhension du système bus électriques.

La seconde phase d'expérimentations permettra à l'entreprise d'essayer des solutions développées au cours de la première phase : un chauffage électrique pour les autobus, des architectures électriques et organisations des travaux dans les centres bus, des solutions de recharge annexe en terminus, des systèmes de supervision de la charge. Dans cette seconde phase, les études vont devenir de plus en plus systémiques, pour modéliser l'exploitation des bus électriques dans tous ses aspects.

Pour le déploiement, l'entreprise choisit de permettre à l'organisation une montée en compétence progressive : suite à un processus décisionnel impliquant les acteurs majeurs de l'entreprise, une analyse multicritères permet de définir collectivement un ordonnancement des centres qui privilégie les centres les plus faciles. Cette analyse tient notamment compte de la facilité à convertir les lignes du centre et de l'intensité des travaux de conversion nécessaires.

Deux centres neufs, prédisposés partiellement, vont être convertis en avance de phase et accueilleront des autobus d'un appel d'offre intermédiaire, près d'un an avant le déploiement dans les autres centres. Cela permet une montée en puissance progressive du déploiement et assure une transition entre les phases d'expérimentation grandeur réelle et le déploiement massif. À la fin de la seconde vague d'expérimentations en 2018, l'entreprise exploitera 80 autobus

électriques, dont plus de la moitié seront des autobus standards. À la fin de la première vague de déploiement fin 2019/début 2020, près de 160 autobus électriques seront en circulation. Ensuite, le rythme de déploiement s'intensifiera, avec des livraisons pouvant aller jusqu'à 600 bus par an, un rythme jamais vu dans l'entreprise.

Ce modèle d'ingénierie du déploiement ambidextre permet par ailleurs d'impliquer au plus tôt tous les acteurs de l'entreprise, notamment ceux qui poursuivent les activités historiques. En effet, pendant que le projet suit son cours, l'exploitation continue avec des bus diesel, l'entreprise achète les derniers hybrides, inaugure deux centres bus neufs, etc. Les forums d'échange que sont les expérimentations et les comités thématiques mis en place permettent de créer des points de rencontre réguliers entre le projet et les métiers, l'exploration et l'exploitation (voir la figure 3 ci-dessous).

Le management de l'écosystème

Nous avons insisté sur les actions mises en œuvre en interne dans l'entreprise. Mais le caractère systémique du changement exige d'impliquer dans cette ingénierie du déploiement l'ensemble des acteurs externes qui doivent contribuer à la transition : les industriels fabricants de bus, évidemment, mais aussi l'autorité organisatrice des transports (Île-de-France Mobilités), cliente de l'opérateur (RATP), les pouvoirs publics en charge de la réglementation et le distributeur d'énergie électrique (Enedis).

La conception et la fourniture des bus électriques

En 2014, les constructeurs européens n'avaient que très peu d'expérience avec les autobus électriques. Quelques navettes urbaines, des bus entre 6 et 9,50 mètres, constituent l'essentiel du parc électrique en Europe, qui, avec une pénétration de 0,22 %⁽⁶⁾, demeure assez symbolique. Parmi les autobus standards de 12 mètres, qui constituent environ 56 % du parc en Europe⁽⁷⁾ et 85 % du parc de la RATP, seuls quelques prototypes ou petites séries d'autobus électriques sont en circulation. Pour tester et stimuler le marché, la RATP lance un premier appel d'offre expérimental en 2014, où elle demande une autonomie minimale de 120 km entre deux recharges. Avec un volume maximal de commande de 20 millions d'euros, il s'agit d'un petit marché à l'échelle de la RATP, mais déjà d'un marché important pour le bus électrique. À l'issue de l'appel d'offre, la société Bluebus, filiale du groupe Bolloré, remporte le marché, en s'engageant sur une autonomie de 180 km entre deux recharges. Contrairement à certains constructeurs établis, le nouvel entrant va fabriquer un autobus en partant d'une feuille blanche, ce qui lui permet d'intégrer au mieux les contraintes liées aux batteries.

Peu de temps après, la RATP proposera aux constructeurs du monde entier de tester en conditions d'exploitation, souvent même avec voyageurs, des autobus

⁽⁶⁾ Cf. supra : étude 3ibs, <https://www.3ibs.eu>, page 17 du document D 23.1.

⁽⁷⁾ Étude 3ibs, <https://www.3ibs.eu>, page 16 du document D 23.1.

Figure 3 : L'ingénierie du déploiement ambidextre des bus électriques.

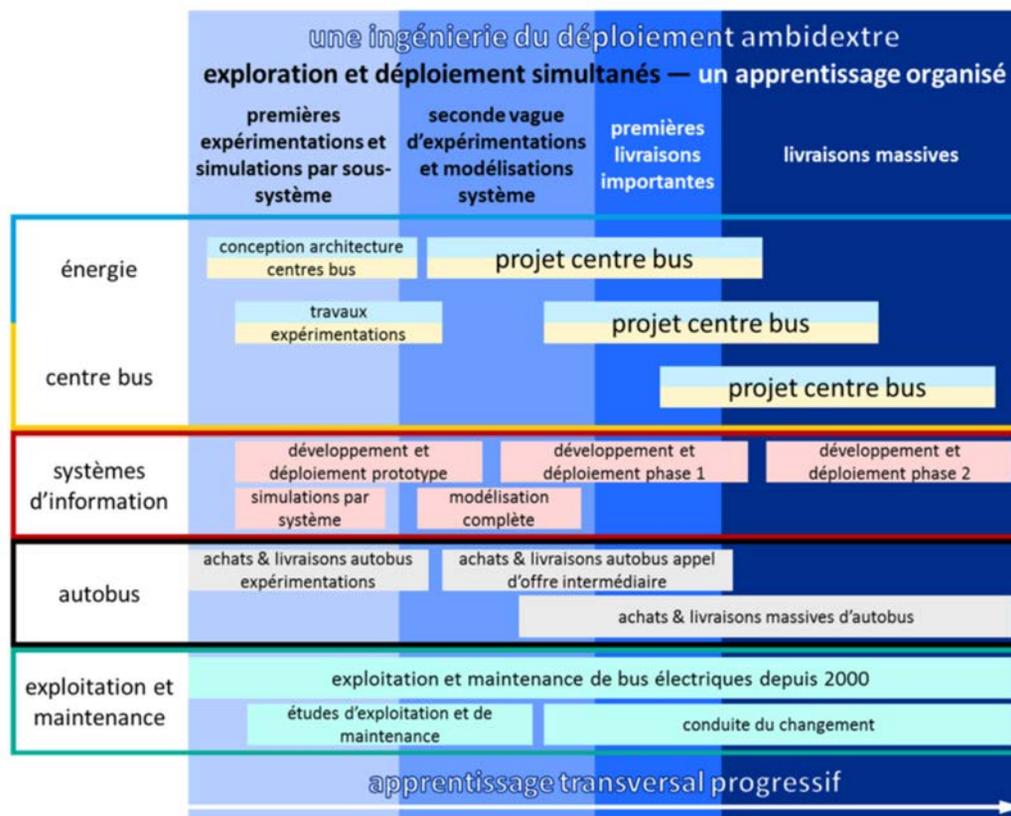




Photo © Gilles Rollet/REA

Bus électrique de marque « Bluebus », centre de Paris-Est, site de Lagny.

« Contrairement à certains constructeurs établis, le nouvel entrant va fabriquer un autobus en partant d'une feuille blanche, ce qui lui permet d'intégrer au mieux les contraintes liées aux batteries. »

électriques. Sept constructeurs issus de quatre pays différents (France, Espagne, Chine, Pologne) enverront des bus pour les voir rouler sur des lignes parisiennes. Équipés de boîtiers de mesure, ces tests, qui commencent fin 2015 et se poursuivent durant plusieurs mois, permettront à tous les acteurs d'affiner la compréhension technique des autobus et de l'infrastructure et de mieux appréhender l'exploitation d'autobus électriques. Ces expérimentations sont l'occasion de créer de la connaissance à la fois pour l'ingénierie, pour les exploitants de l'entreprise, et pour les fournisseurs d'autobus. Les enquêtes qui sont menées à cette occasion permettent de valider l'intérêt de la transition vers l'électrique des autobus parisiens : les clients préfèrent largement les bus électriques, et les conducteurs apprécient énormément le calme et la fluidité de conduite.

Pour souligner sa détermination, la RATP va lancer d'autres appels d'offre d'autobus électriques : un appel d'offre intermédiaire, lancé début 2017 pour un volume de 40 millions d'euros, et un appel d'offre massif, lancé début 2018, pour un volume maximal de 400 millions d'euros : visant jusqu'à 1000 autobus, c'est le plus grand appel d'offre européen d'autobus électriques qui ait existé.

Acheter de telles quantités d'autobus représente aussi un enjeu de spécification : au moment de l'envoi du cahier des charges, l'ingénierie de l'entreprise doit avoir synthétisé l'intégralité des demandes, en intégrant notamment la partie liée à la traction électrique. Les appels d'offre successifs et les expérimentations avec les autobus en prêt ont représenté une étape cruciale dans ce processus : l'expérience gagnée par les acteurs du projet et les échanges préalables avec les industriels ont été essentiels pour formuler des demandes réalistes et ambitieuses aux constructeurs. Un exemple concerne par exemple le chauffage : auparavant, chauffer le véhicule était une opération quasi-gratuite, le moteur diesel produisant de la chaleur qui pouvait être utilisée pour l'habitacle. Pour les bus électriques, le chauffage est critique, et de nombreux échanges ont eu lieu avec les constructeurs pour garantir une température acceptable à la fois pour les voyageurs et le conducteur, tout en s'assurant que l'autobus pourra rouler sur la distance prévue. De nouveaux systèmes d'asservissement ont donc dû être mis au point spécifiquement pour les bus électriques.

Ces appels d'offre massifs demandent aussi une organisation adaptée à la volumétrie : en temps normal, les équipes de réception, qui vérifient la conformité des

véhicules livrés, absorbent environ 300 bus par an, très rarement et ponctuellement jusqu'à environ 500 bus. Pour assurer la sortie des autobus diesel d'ici 2025, la RATP devra réceptionner 600 bus par an⁽⁸⁾ pendant plusieurs années de suite. Le défi est donc double : il s'agit non seulement d'assurer le bon fonctionnement d'autobus de nouvelle technologie en garantissant le respect des interfaces dans le nouvel écosystème, mais en plus d'en accueillir un nombre jamais vu auparavant dans l'entreprise.

L'implication des pouvoirs publics

Le transport public implique naturellement plusieurs acteurs publics. Une transition telle que le programme bus2025 ne pouvait se faire qu'en liaison étroite avec un grand nombre d'entre eux. Les pouvoirs publics ont joué plusieurs rôles dans le programme, nous en illustrerons deux par la suite : un rôle de définition et de garant du calendrier de la transition énergétique, et un rôle d'accompagnement réglementaire.

Définir et garantir le calendrier de transition énergétique

À plusieurs niveaux, les pouvoirs publics ont contribué à garantir le calendrier du programme bus2025. L'historique du programme est une interaction permanente entre des contraintes régaliennes et des décisions stratégiques de l'entreprise RATP.

La première impulsion se situe au niveau de la région : la décision régalienne de l'autorité organisatrice des transports d'arrêter les achats de bus diesel entraîne une décision stratégique de l'entreprise de convertir la flotte à l'électrique et au gaz.

Par la suite, au niveau de l'État, la loi de transition énergétique va en quelque sorte entériner cette décision stratégique : pour les villes de plus de 250 000 habitants, la loi prévoit l'obligation d'acquiescer au moins 50 % d'autobus à faibles émissions dès 2020 et 100 % dès 2025⁽⁹⁾. Un arbitrage probablement facilité par la décision déjà affichée de la RATP de convertir sa flotte selon un rythme plus ambitieux que la loi. En contrepartie, cette loi va faciliter le déploiement du programme de bus électriques : quand un projet est rendu obligatoire par la loi, il perd de son incertitude et son déploiement s'en trouve facilité vis-à-vis des acteurs internes et externes. Par ailleurs, la loi a permis à la RATP de ne plus être un poisson pilote isolé, mais un poisson pilote à la tête d'un grand groupe de métropoles qui se convertiront peu de temps après.

En parallèle, l'État va aussi donner aux villes des moyens d'agir, en permettant aux collectivités locales de créer des zones à faibles émissions (ZFE). La ville de Paris s'est saisie de cet outil pour restreindre l'accès à la capitale aux véhicules les plus polluants, y compris les véhicules de transport en commun. Elle a par ailleurs annoncé sa volonté de restreindre progressivement la liste des véhicules éligibles,

avec comme objectif annoncé la suppression totale des véhicules diesel. Les maires des communes avoisinantes regroupées au sein de la Métropole du Grand Paris, prévoient des dispositifs similaires. Si ces annonces et décisions n'ont pas eu d'impact sur la stratégie d'ensemble du programme bus2025, déjà extrêmement ambitieuse, elles ont néanmoins permis de consolider sa légitimité : le programme de bus électriques le plus ambitieux d'Europe répond désormais à une demande et à une exigence des collectivités locales, et il n'est donc pas envisageable de relâcher le calendrier. En contrepartie, les acteurs du projet ont dû faire de la pédagogie auprès des parties prenantes, pour expliquer à quel point le projet était déjà ambitieux et qu'il n'était pas envisageable d'accélérer son déploiement.

Un accompagnement réglementaire

Au-delà de ce rôle moteur dans le calendrier du projet, l'interaction avec les pouvoirs publics a été constante pour adapter les règles encadrant le transport public.

Une spécificité du code de la route français a au départ favorisé l'émergence d'autobus électriques : il autorise des dépassements de poids d'une tonne pour les autobus électriques notamment⁽¹⁰⁾. Ainsi, un autobus électrique peut légalement peser jusqu'à 20 tonnes avec voyageurs, au lieu de 19 tonnes pour un autobus diesel, ce qui a permis de construire et d'acheter des autobus transportant le même nombre de passagers que des bus diesel. Dans d'autres pays, la limitation à 19 tonnes a été un frein au développement d'autobus à recharge au dépôt, car les opérateurs disaient à juste titre qu'ils souhaitaient transporter des personnes plutôt que des batteries.

Mais évidemment, le caractère innovant du programme a obligé à repenser la réglementation en vigueur. Ainsi, par exemple, les dispositions de réglementation des ateliers de charge de batteries étaient prévues pour des batteries au plomb, qui peuvent dégager de l'hydrogène en cas de défaillance, ce qui n'est pas le cas des batteries modernes au lithium équipant les bus électriques.

Dans un tel contexte, l'administration peut décider d'instaurer un régime dit « à autorisation » : puisqu'elle n'est pas en mesure d'écrire des règles génériques pour le nouveau champ technique, il appartient à l'exploitant de démontrer, au cas par cas, que son installation protège suffisamment les biens et les personnes, en particulier les employés, les tiers (riverains...) et les intervenants (pompiers...). Cette procédure aurait rallongé d'au moins 12 mois le délai de réalisation de chaque centre bus, notamment pour la tenue d'une enquête publique obligatoire dans le régime d'autorisation, et aurait nécessité des modélisations coûteuses pour chacun des centres bus.

L'entreprise avait anticipé ce risque et s'était mise en relation avec l'administration dès 2015, notamment dans le cadre de l'expérimentation du centre bus de Belliard. Pendant environ trois ans, la RATP et ses partenaires ont modélisé le comportement des autobus

⁽⁸⁾ Électriques ou GNV.

⁽⁹⁾ Article L224-8 du code de l'environnement, créé par l'article 37 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV).

⁽¹⁰⁾ Article R312-4 du code de la route.

et des batteries et ont mené de nombreux essais dans des centres certifiés, pour mieux comprendre les modes de défaillance des autobus électriques. Ces travaux ont contribué à la rédaction par l'administration d'une réglementation sur les dépôts de bus électriques : entrée en vigueur en août 2018, elle est bien plus contraignante que la réglementation sur les autobus diesel, mais elle permet au moins de construire un déploiement sur des bases stables et sans processus d'autorisation.

L'implication de l'énergéticien

Dès 2015, la RATP initie des échanges avec le distributeur d'électricité, Enedis⁽¹¹⁾, pour s'assurer que le réseau d'électricité pourra garantir la charge des autobus, et pour anticiper au mieux le raccordement des centres bus. À travers les modes de transport ferrés (métro, RER, tram), l'ingénierie interne a une longue expérience des systèmes d'alimentation électrique et entretient déjà des liens étroits avec Enedis. Ayant elle-même un réseau de distribution interne, l'entreprise connaît les contraintes et les temporalités associées aux travaux sur un système de distribution électrique, et anticipe donc les discussions avec l'énergéticien. La RATP demande l'instruction de plusieurs scénarios de raccordement, et des études de faisabilité pour le raccordement de chacun de ses centres bus. Le résultat des études est concluant : le réseau de distribution en Île-de-France peut assurer la recharge des autobus électriques de la RATP. Pour garantir la continuité du service public, l'entreprise choisira un double raccordement au réseau Enedis, car une coupure de câble avec un raccordement simple conduirait à une interruption de l'exploitation d'un centre bus complet pendant plusieurs jours.

Lancé début 2016, le premier projet d'études concerne la conception générale du réseau électrique au sein d'un centre bus. Plusieurs options sont développées, puis chacune est analysée selon des critères de coûts de mise en œuvre, d'impact spatial (en milieu urbain dense, les espaces pouvant accueillir des autobus sont rares), de fiabilité et de maintenabilité. La solution finalement retenue permet de maximiser la place pour les autobus, et doit garantir un niveau élevé de fiabilité à un coût maîtrisé.

Le raccordement de 17 centres bus électriques représente comme on l'a vu un chantier industriel important, nécessitant environ 100 km de fouilles sur voie publique. Pour s'assurer du bon déroulement de ce chantier, et optimiser au mieux les dépenses publiques en partageant les contraintes mutuelles, la RATP et Enedis signent début 2018 un partenariat au niveau des présidents.

L'équipe programme, chef d'orchestre de l'ambidextrie contextuelle

Le programme se présente donc comme un portefeuille foisonnant de projets variés dans leur objet comme dans les acteurs qu'ils mobilisent. Certains explorent des scénarios possibles, d'autres développent les solutions de 2015, d'autres enfin assurent des solutions

transitoires entre la situation existante et le service de mobilité futur. Comment organiser le déploiement de cette transition sans mettre en péril l'exploitation existante ? Tel est le sujet central du champ de recherche sur l'ambidextrie organisationnelle. La littérature du domaine retient trois formes possibles d'organisations.

L'ambidextrie structurelle (Tushman & O'Reilly, 1997) consiste à séparer les acteurs en charge de concevoir la rupture. C'est le cas par exemple dans le management de projets de rupture comme les projets Logan ou Kwid de Renault (Jullien, Lung & Midler, 2012 ; Midler, Jullien & Lung, 2017). *L'ambidextrie contextuelle* fait au contraire reposer l'élaboration de la transformation sur les acteurs de l'entreprise en les laissant dans leur situation de travail habituelle, mais en leur donnant du temps pour explorer de tels scénarios (Gibson & Birkinshaw, 2004). Enfin, *l'ambidextrie de réseau* consiste à opérer la rupture en s'appuyant sur des acteurs externes à l'organisation (typiquement des start-up) que l'on va aider dans leur activité exploratoire (en les finançant ou en les accueillant dans des incubateurs montés par l'entreprise). On assiste au développement de formes associant les trois modèles dans des *innovation labs* de plus en plus fréquents dans les grandes entreprises (Ben Mahmoud Jouini, 2015).

Les options d'organisation privilégiées par la RATP pour articuler le projet bus2025 avec l'organisation existante participent du modèle de l'ambidextrie contextuelle. Elles privilégient au maximum l'insertion intime des acteurs du changement dans le système d'exploitation en place.

Organisation du programme

Ce choix organisationnel se traduit d'abord par la position de l'équipe programme. Mi-2015, une direction de programme est créée au sein du département du matériel roulant bus (MRB). Le département est en charge de l'achat des autobus et de leur maintenance. Ce choix peut paraître surprenant dans une entreprise disposant d'un département dédié à la maîtrise d'ouvrage de grands projets, mais va s'avérer judicieux à plusieurs égards dans la suite du projet. Le département MRB est historiquement un département de processus, et n'a que peu d'historique de projets, ce qui va certes nécessiter une phase d'adaptation aux spécificités du fonctionnement en mode projet, et notamment du fonctionnement matriciel. L'avantage du département est en revanche qu'il est proche de l'exploitation et de la maintenance, rattaché au directeur général adjoint en charge des opérations de transport et de la maintenance. L'achat d'autobus, qui représente la plus grande partie du budget du projet, y est piloté, et la proximité avec le projet semble essentielle pour maîtriser les interfaces nouvelles. Par ailleurs, la proximité avec l'exploitation facilite la conduite du changement, nécessaire pour accompagner la transition vers des autobus électriques.

Pour le pilotage des projets, plusieurs niveaux de pilotage « classiques » sont mis en place. Un comité de direction a lieu tous les deux mois, où sont passés

⁽¹¹⁾ Qui s'appelait ERDF à l'époque.

en revue tous les projets du portefeuille de projets. En alternance avec les comités de direction, des comités restreints par domaine ont lieu tous les deux mois, où les projets sont suivis de manière plus détaillée. Enfin, des revues de pilotage semestrielles de chacun des projets du portefeuille sont mises en place : elles permettent de faire un bilan complet d'un projet. Toutes ces instances de pilotage se font en présence du directeur de programme.

En tout, la mise en œuvre du programme de bus électriques implique de manière directe plus de 150 personnes au sein de l'entreprise, sans compter les plus de 15 000 exploitants, conducteurs et mainteneurs, et les personnes impliquées chez les fournisseurs et sous-traitants.

La gouvernance

Pour impliquer au mieux tous les départements de l'entreprise, et anticiper les changements induits pour les nombreux acteurs des ingénieries, de l'exploitation et de la maintenance, une gouvernance au niveau de l'entreprise a été mise en place dès début 2016. Tous les trois à quatre mois, une réunion d'environ deux heures a lieu au niveau du comité exécutif (Comex), y compris la présidence de l'entreprise, pour anticiper et traiter les risques majeurs identifiés. Par ailleurs, des comités de pilotage réguliers ont lieu avec le client autorité organisatrice, Île-de-France Mobilités, sur différents sous-aspects du programme.

En parallèle, une gouvernance par métiers est mise en place, pour permettre des discussions entre experts : ces comités thématiques ont lieu sur une base trimestrielle ou semestrielle, et abordent les aspects principaux du programme : centre bus, exploitation et maintenance, énergie, etc. Ces comités permettent le partage régulier des résultats des études en cours, et permettent d'acter des décisions structurantes en présence du directeur de programme et des responsables des métiers concernés.

Les dispositifs d'apprentissage transverses

Pour répondre au défi de l'exploration et du déploiement simultanés, à la fois dans des domaines connus de l'entreprise et dans des domaines nouveaux, la RATP mettra en place deux forums d'apprentissage permettant de mutualiser et de capitaliser les compétences construites progressivement dans le programme. Ce sont d'un côté les expérimentations grandeur nature, qui impliquent presque l'intégralité des métiers. De l'autre, ce sont les comités thématiques, qui, au-delà de leur rôle dans la gouvernance, sont aussi des lieux d'échanges entre experts, en particulier sur l'avancement des études.

Discussion : vers un modèle de management des programmes ambidextres

De nombreux secteurs vivent actuellement des disruptions systémiques analogues à celles que nous avons caractérisées : transitions radicales, brutales et massives, sur des périmètres beaucoup plus larges

que leur « cœur de métier », impliquant des acteurs hétérogènes et sortant des habituels partenaires, et qu'il faut mener sans mettre en péril l'activité qui constitue la base de leurs revenus actuels. Derrière ces transitions obligées, on trouvera souvent les contraintes de l'urgence climatique, la montée en puissance massive des technologies numériques ou l'arrivée de compétiteurs redoutables par leur capacité de déploiement d'innovations, comme certains acteurs américains ou chinois.

De telles transitions appellent des organisations et des processus d'innovation différents de ceux qui ont fait l'excellence des entreprises dans les années 1990, où l'on organisait à sa main un flux d'innovations dans le cadre d'un *dominant design* à peu près stabilisé.

Nous avons dans cet article dessiné sous le terme de « management de programme ambidextre » certains principes clés d'un nouveau modèle qui semble mieux adapté à ces situations. Nous avons illustré ces principes avec l'exemple du programme bus2025 de la RATP, qui est typiquement confronté à ce type de transition. Évidemment, le projet est en cours et son histoire n'est pas terminée. Cet article n'a donc pas l'ambition de montrer qu'il sera une *success story*, mais que certains principes d'organisation peuvent être rationnellement plus cohérents avec la situation de disruption systémique que les processus qui règlent actuellement l'innovation dans les entreprises. Nous voudrions dans cette section resituer le cas par rapport à ce qui pourrait être un modèle général de management des programmes ambidextres.

Disruption systémique et management de programme ambidextre

Le tableau page 14 permet de synthétiser, à partir du cas du programme bus2025, les raisons pour lesquelles le management de programme ambidextre peut constituer une réponse pertinente aux spécificités des disruptions systémiques.

Ambidextrie contextuelle ou structurelle ?

Il n'est évidemment pas question de soutenir ici que le cas épuiserait toutes les formes d'organisation du management de programme ambidextre. La littérature sur l'ambidextrie propose, on l'a vu, des configurations contrastées de mise en œuvre de ce principe dans les organisations, entre ambidextrie contextuelle et ambidextrie structurelle.

Le choix de l'ambidextrie contextuelle se justifie pour deux raisons principales. Tout d'abord, le positionnement du projet dans la stratégie de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, cette transition est à la fois une stratégie proactive de la direction et une réponse à des contraintes externes. Il ne fait aucun doute que la transition énergétique se fera sur l'ensemble du système de transport par autobus. Par conséquent, impliquer dès que possible l'ensemble des acteurs de l'entreprise semble être la meilleure stratégie pour accélérer la transition. Cette situation est différente chez les acteurs industriels de l'automobile, par exemple (von Pechmann, Midler, Maniak & Charue-Duboc,

Spécificités des disruptions systémiques	Caractéristiques du management de programme ambidextre
Radicalité de la rupture	+ Identification d'une cible de transition stratégique globale + Ajustement de la stratégie « chemin faisant » en fonction des résultats des études
Dimension systémique de la transition	+ Réunion au sein d'un même programme de tous les projets contribuant à cette transition stratégique, quels que soit leur nature, leur périmètre ou leur horizon + Implications des acteurs extérieurs (pouvoirs publics, énergéticiens, fabricants de bus...) au plus tôt dans la réalisation du programme.
Echelle de la rupture	+ Phasage du projet par élargissement progressif du périmètre d'expérimentation sur terrain réel
Vitesse de la transition	+ Organisation d'une coordination au sein de ce programme visant, d'un côté, à mutualiser les apprentissages et à en accélérer le déploiement le plus large possible et, de l'autre, à assurer une progression concourante du développement de toutes les composantes du système global afin que certaines variables ne constituent pas des goulots ralentissant le déploiement efficace de l'ensemble
Poursuite de l'activité existante pendant le déploiement de la rupture	+ Imbrication forte du projet avec l'exploitation en place, de manière à anticiper les problèmes et préparer les acteurs au passage à l'échelle globale + Options de déploiement privilégiant la continuité du service (transition par des bus hybrides, priorisation des sites de déploiement...)

2015 ; Midler, 2013), qui doivent piloter la vitesse de transition vers l'électrique finement en fonction de contraintes extérieures moins prédictibles : le passage complet du moteur à combustion interne au moteur électrique en un temps court serait, pour un constructeur automobile de rang mondial, un risque insensé car il ne peut anticiper la réponse des consommateurs et les demandes des régulateurs.

Deuxièmement, l'architecture spécifique de l'offre de l'entreprise. L'ambidextrie structurelle repose aussi sur la capacité d'isoler le projet de l'offre de l'entreprise en exploitation. Or, les bus électriques ont un impact majeur sur de nombreux systèmes et processus d'exploitation d'une entreprise de transport public. Au-delà de quelques expérimentations limitées, on ne peut introduire des bus électriques dans l'offre sans repenser le système, comme nous l'avons vu ci-dessus. Par ailleurs, l'exploitation parallèle de bus électriques et de bus thermiques peut engendrer des contraintes d'exploitation, que l'entreprise peut souhaiter minimiser en accélérant la transition. Dans une entreprise fabriquant des produits, la situation est souvent différente : l'entreprise peut consacrer certains moyens de production à des produits spécifiques et peut également différencier sa politique commerciale en fonction des segments de clientèle ou de marché qui favorisent l'une ou l'autre technologie. En d'autres termes, un service de transport public a une architecture d'offre intégrée tandis qu'une offre de produits est plus modulaire (Baldwin & Clark, 1997 ; Voss & Hsuan, 2009). Gérer une transition dans un contexte modulaire peut se faire sur un modèle d'ambidextrie structurelle, tandis qu'une offre intégrée favorise l'ambidextrie contextuelle.

La figure 4 de la page suivante résume ces deux configurations différentes.

Évidemment, ce choix d'ambidextrie contextuelle présente aussi des inconvénients, d'ailleurs soulignés

par la littérature (Gibson & Birkinshaw, 2004) : risque de manque de disponibilité des acteurs, mobilisés par leur tâche opérationnelle ; aversion au risque associé à des changements trop brutaux ; manque de compétence pour concevoir des scénarios très différents de l'existant.

C'est précisément pour éviter ces inconvénients tout en profitant des avantages du modèle contextuel qu'est mise en place une fonction programme forte, visant à orchestrer l'activité des agents qui participent à la transition, sans les sortir de leurs unités opérationnelles.

Ce choix s'oppose à celui que l'on constate chez certains constructeurs automobiles (par exemple Daimler) pour ce qui constitue un autre exemple typique de disruption systémique : le développement des taxis autonomes (Midler, Maniak & de Campigneulle, 2019). On assiste en effet dans ce contexte à la création d'une *business unit* séparée et autonome, réunissant des centaines voire des milliers de personnes représentatives des expertises nécessaires à de tels développements, et mobilisant autour d'elle des partenaires variés, entreprises de technologies ou de services de mobilité, pour couvrir l'ensemble du périmètre d'un service de mobilité de taxi autonomes. On est donc ici dans une ambidextrie de type structurel ou mixte, telle que définie par Ben Mahmoud Jouini *et al.* (2007).

Il est encore trop tôt pour juger du bien-fondé de ces choix, puisque ces deux histoires ne sont pas achevées. Nous pouvons en revanche constater que ces choix contrastés sont cohérents avec la position des acteurs qui sont aux manettes de la transition. Pour la RATP, opérateur de service, c'est l'intégrité du système de transport qui est le cœur du projet. Le véhicule-autobus n'est que le moyen de rendre un service. D'où un management de la transition qui intègre étroitement *conception produit* et *conception service*.

Les constructeurs automobiles, à l'inverse, voient d'abord dans les véhicules autonomes une nouvelle classe de produits, complémentaire à leurs gammes actuelles, et dont le développement peut s'effectuer comme un produit nouveau spécifique. Ils ne voient dans les opérateurs de systèmes de taxi autonomes qu'une « couche » supplémentaire, analogue aux gestionnaires de flotte. Certains intègrent dans leur stratégie la possibilité d'être eux-mêmes opérateurs de cette nouvelle couche, tandis que d'autres semblent aujourd'hui s'en tenir à servir en véhicules adaptés des opérateurs spécialisés (comme Waymo, filiale de Google, ou Uber). Quoiqu'il en soit, ils n'ont pas à intégrer la transformation d'un service de transport existant comme doit le faire la RATP et peuvent donc fonctionner en structure autonome. Ils peuvent donc adopter un modèle d'ambidextrie structurelle avec la dynamique de déploiement du schéma de gauche de la figure 4 ci-dessous.

Disruption du système d'offre et déstabilisation du système client

La transition que nous avons analysée ne manquera pas de surprendre par l'absence d'un acteur qui est, d'habitude, sur le devant de la scène des grandes transitions : le client voyageur. Le passage du thermique à l'électrique est-il totalement transparent pour le client voyageant en bus ?

Cela est d'autant plus surprenant à première vue que la question de l'adoption de la voiture électrique par les clients a constitué et constitue encore l'un des goulots au déploiement massif du marché de la voiture électrique individuelle (von Pechmann, Chamaret, Parguel & Midler, 2016). Il fallait alors intégrer dans le management du programme un volet sur l'organisation de l'apprentissage des clients, volet complexe mais indispensable pour qu'ils soient prêts à passer à l'acte d'achat lorsque la disponibilité de l'offre

véhicule électrique leur en donnerait la possibilité (von Pechmann, Midler, Maniak & Charue-Duboc, 2015).

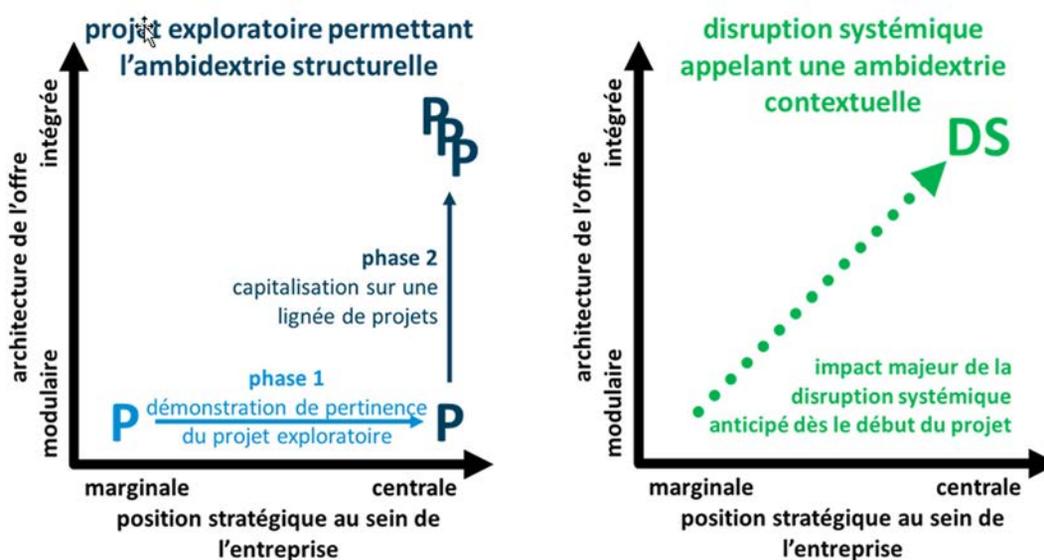
Rien de tel ici. Si la rupture est majeure pour l'opérateur de mobilité, elle ne déstabilisera pas l'expérience des clients. Le passage à l'électrique va probablement apporter des valeurs clients nouvelles comme un plus grand silence à bord ou une mobilité plus fluide, mais rien de comparable à l'apprentissage de la mobilité électrique par un conducteur de voiture thermique.

La comparaison est d'ailleurs tout à fait intéressante. La valeur créée par le programme bus2025 est une valeur collective : l'amélioration de la qualité de l'air en ville. C'est le collectif qui en bénéficie, et à la limite bien plus les cyclistes qui roulent derrière le bus que les clients qui sont dedans... Il y a ici cohérence entre un bénéfice collectif et le fait que ce sont des acteurs publics (l'autorité organisatrice des transports) qui en assument le coût et prennent en charge les changements nécessaires. Pour la voiture individuelle, au contraire, c'est au client individuel d'assumer le coût et l'apprentissage d'une innovation dont le bénéfice est, au moins au début, perçu comme essentiellement collectif. D'où l'importance du travail considérable à mener pour créer, par des *business models* innovants et des services, une expérience de mobilité électrique individuelle capable de stimuler l'achat.

Management des transitions dans l'urgence et pilotage du triangle d'or des projets

Le programme bus2025 illustre un cas de transition tirée par les délais. Déclenché dès le départ, en décembre 2013, par une obligation d'arrêt du diesel avant 2025, cette priorité du facteur temps s'est trouvée renforcée par la loi de transition énergétique, qui a rendu le projet obligatoire. Dès lors, la question de l'arbitrage économique ne s'est plus posée en

Figure 4 : Position organisationnelle des projets exploratoires et des disruptions systémiques.



termes de *faire* ou *ne pas faire*, mais en termes d'optimisation des modalités de mise en œuvre pour minimiser les coûts. Les révisions successives du programme (100 %, puis 80 %, puis 2/3 de bus électriques, le reste au GNV) et le lancement d'un appel d'offre massif (400 millions d'euros pour 1000 autobus électriques) ont été deux décisions marquantes traduisant la prise en compte de la contrainte de coût du programme. Peut-être que l'équilibre entre économie du programme et planning aurait été différent dans le contexte d'une exploration de transition plus lente.

Conclusion : introuvable anticipation et management des disruptions systémiques

Nous voudrions terminer en nous interrogeant sur l'opportunité de tels modes de transition. Assurément, il semble plus raisonnable de transformer la société par étapes plus incrémentales et continues que par de telles transitions brutales et globales. Mais est-ce possible ? Pourquoi la RATP a-t-elle lancé une transition énergétique massive et accélérée plutôt qu'une transition douce ? Pourquoi les projets de voitures électriques ont-ils fait du surplace pendant 30 ans avant que quelques PDG plus ambitieux que d'autres appuient sur le démarreur ? Pourquoi faut-il la perspective des Jeux Olympiques à Paris ou, hier encore, d'une possible exposition universelle pour déclencher un projet comme le Grand Paris Express, dont on va évidemment regretter la complexité, mais dont on attendait en vain les précurseurs depuis

des décennies ? Il est évidemment tentant d'en appeler à la maturité des technologies et des prises de conscience mais l'argument est fallacieux. Ce ne sont pas principalement les progrès de la science en électrochimie qui ont déclenché le décollage de la mobilité électrique en 2011 : en réalité, c'est l'ambition des programmes industriels qui a relancé l'attrait des scientifiques de multiples disciplines pour des recherches sur un domaine qui n'excitait pas grand monde depuis bien des années.

L'un des grands maîtres du jeu d'échec, Tartakover, définissait ainsi, en substance, la différence entre la stratégie et la tactique : la tactique, c'est savoir ce qu'il faut faire quand il y a quelque chose à faire ; la stratégie, c'est savoir ce qu'il faut faire quand il n'y a rien à faire. Le monde actuel nous convie à constater avec modestie notre capacité stratégique collective, au sens où l'on vient de la définir. Ce constat, que l'on peut regretter, rejoint les conclusions de travaux menés, dès le début des années 1990, sur le concept d'urgence en gestion (Riveline, 1991). L'urgence y apparaît, assez paradoxalement en apparence, comme un « liant organisationnel » (Moison, 1990) forçant à transcender les contradictions et à trouver des compromis entre différents systèmes de valeur et différents enjeux qui cohabitent sans se confronter directement dans l'exercice usuel des organisations. Dès lors, plutôt que de regretter une introuvable capacité d'anticipation et de préparation aux ruptures majeures à venir, une priorité nous semble être de développer nos capacités tactiques pour piloter dans l'urgence de grands programmes de ruptures complexes. C'est à l'apprentissage de telles capacités que cet article veut contribuer.

Annexe : Planning du projet

11 déc. 2013	Décision du STIF (Île-de-France Mobilités) d'arrêter les achats d'autobus diesel et d'acheter massivement des bus hybrides pour remplacer les bus diesel les plus anciens.
14 mars 2014	Présentation du programme bus2025 au Conseil d'Administration de la RATP.
17 mars 2014	Annonce officielle du programme bus2025.
17 août 2015	Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte : obligation d'acquiescer au moins 50 % d'autobus à faibles émissions dès 2020 et 100 % dès 2025. Possibilité, pour des collectivités locales, de créer des zones à faibles émissions (ZFE, ex-ZCR).
6 déc. 2016	Délibération du STIF (Île-de-France Mobilités) : « Pour les zones urbaines les plus polluées, un objectif d'intégralité du parc en bus propres en 2025 » (y compris bus hybrides).
11 janv. 2017	Décret d'application de la loi transition énergétique : pour la RATP, 50 % de bus électriques et GNV à partir de 2020 et 100 % à partir de 2025.
11 oct. 2017	Annonce par la ville de Paris de la sortie des véhicules thermiques d'ici 2030, dans le cadre du Plan Climat de Paris, et réaffirmation de la sortie du diesel d'ici 2024.
3 août 2018	Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) : signature de l'arrêté ministériel de prescriptions générales applicables aux ateliers de charge des bus électriques.
fin 2019	Premières livraisons importantes d'autobus électriques dans des centres bus convertis à l'exploitation en électrique.
fin 2020	Premières livraisons d'autobus issus de l'appel d'offre massif (jusqu'à 1000 autobus).
2025	Parc RATP composé à 100 % d'autobus électriques, GNV et hybrides.

Bibliographie

- ABERNATHY W. J. & CLARK K. B. (1985), "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", *Research Policy*, 14(1), pp. 3-22.
- ABERNATHY W. J. & UTTERBACK J. M. (1978), "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, 80(7), pp. 40-47.
- ALCHET M. & MIDLER C. (2019), "Reorienting Electric Mobility Research focus on Industrialization Issues", *International Journal of Automotive Technology and Management*.
- ARTTO K., MARTINSUO M., GEMÜNDEN H.G. & MURTOARO J. (2009), "Foundations of program management: A bibliometric view", *International Journal of Project Management*, 27(1), pp. 1-18.
- BALDWIN C. Y. & CLARK K. B. (1997), "Managing in an age of modularity", *Harvard Business Review*, 75(5), pp. 84-93.
- BEN MAHMOUD-JOUINI S. (2015), "Innovation Units within Established Firms. Towards a Cartography", in *IPDMC Proceedings*, Copenhagen.
- BEN MAHMOUD-JOUINI S., CHARUE-DUBOC F. & FOURCADE F. (2007), "Multilevel Integration of Exploration Units: Beyond the Ambidextrous Organization", *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), pp. 1-6.
- BEN MAHMOUD-JOUINI S., LENFLE S. & MIDLER C. (2019), « Le management des mégaprojets: les leçons de l'expérience », in *Les effets économiques et urbains du Grand Paris Express*, J.C. Prager Editeur, Paris, Economica.
- BIRKINSHAW J. & GUPTA K. (2013), "Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies", *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 287-298.
- BOWER J. L. & CHRISTENSEN C. M. (1995), "Disruptive Technologies: Catching the Wave", *Harvard Business Review*, 73(1), pp. 43-53.
- BROWN T. (2009), *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York, N.Y., Harper Collins.
- CALANTONE R. J., CHAN K. & CUI A. S. (2006), "Decomposing Product Innovativeness and Its Effects on New Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), pp. 408-421.
- CHANG T.-C., WYSK R. A. & WANG H.-P. (1991), *Computer-aided manufacturing*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- CHESBROUGH H. W. & TEECE D. J. (1996), "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, 74(1), pp. 65-73.
- CHRISTENSEN C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- CLARK K. B. & FUJIMOTO T. (1991), *Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- COOPER R. G. (1990), "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons*, 33(3), pp. 44-54.
- CUSUMANO M. A. & NOBEOKA K. (1998), *Thinking beyond lean: how multi-project management is transforming product development at Toyota and other companies*, New York, Free Press.
- DANNEELS E. & KLEINSCHMIDT E. J. (2001), "Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance", *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), pp. 357-373.
- DUNCAN R. B. (1976), "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", in KILMANN R. H., PONDY L. R. & SLEVY D. P. (éd.), *The management of organization design*, New York, NY, North-Holland, pp. 167-188.
- FLYVBJERG B., BRUZELIUS N. & ROTHENGATTER W. (2003), *Megaprojects and risk: an anatomy of ambition*, Cambridge, United Kingdom, Cambridge University Press.
- GIBSON C. B. & BIRKINSHAW J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
- HATCHUEL A. & WEIL B. (2002), « La théorie C-K : Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception », in Colloque « Sciences de la conception », Lyon.
- JULLIEN B., LUNG Y. & MIDLER C. (2012), *L'épopée Logan : nouvelles trajectoires pour l'innovation*, « Stratégies et management », Paris, Dunod.
- LE MASSON P., WEIL B. & HATCHUEL A. (2006), *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermes Science Publications.
- MANIAK R., MIDLER C., BEAUME R. & VON PECHMANN F. (2014), "Featuring Capability: How Carmakers Organize to Deploy Innovative Features across Products", *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), pp. 114-127.
- MAYLOR H., BRADY T., COOKE-DAVIES T. & HODGSON D. (2006), "From projectification to programmification", *International Journal of Project Management*, Rethinking Project Management, 24(8), pp. 663-674.
- MIDLER C. (2013), "Implementing a Low-End Disruption Strategy Through Multiproject Lineage Management: The Logan Case", *Project Management Journal*, 44(5), pp. 24-35.
- MIDLER C. (1993), *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, France, InterEditions.
- MIDLER C. (1995), "'Projectification' of the firm: The Renault case", *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), pp. 363-375.
- MIDLER C., JULLIEN B. & LUNG Y. (2017), *Innover à l'envers : repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Dunod.
- MIDLER C., MANIAK R. & BEAUME R. (2012), *Réenchâtrer l'industrie par l'innovation : l'expérience des constructeurs automobiles*, Dunod, DL 2012.
- MIDLER C., MANIAK R. & DE CAMPIGNEULLES T. (2019), "Ambidextrous program management, the case of autonomous mobility", *Project Management Journal*, special issue on exploration projects.
- MINTZBERG H. & WATERS J. A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272.
- MOISDON J.-C. (1990), « Grands projets, organisation et urgence », in École de Paris, Séminaire Vie des Affaires.
- VON PECHMANN F. (2014), « L'ingénierie du déploiement d'une plateforme disruptive : le cas du véhicule électrique », Palaiseau, École polytechnique.
- VON PECHMANN F., CHAMARET C., PARGUEL B. & MIDLER C. (2016), « Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture? Le cas du véhicule électrique », *Décisions Marketing*, (81), pp. 81-98.
- VON PECHMANN F., MIDLER C., MANIAK R. & CHARUE-DUBOC F. (2015), "Managing systemic and disruptive innovation: lessons from the Renault Zero Emission Initiative", *Industrial and Corporate Change*, 24(3), pp. 677-695.
- VON PECHMANN F., MIDLER C., MANIAK R., CHARUE-DUBOC F. & BEAUME R. (2012), "Managing systemic disruption projects in the automotive industry: towards a comparative analysis of electric mobility initiatives", in 28th EGOS Colloquium – Design!?, Helsinki.
- PRAGER J.-C. (2019), *Le Grand Paris Express : les enjeux économiques et urbains*, Paris, Economica.
- PRASAD B. (1996), *Concurrent engineering fundamentals*. Vol. 1. *Integrated product and process organization*, London, Prentice-Hall.
- RIVELINE C. (1991), « De l'urgence en gestion », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°22, pp. 82-92.
- SOBEK D. K., WARD A. & LIKER J. K. (1999), "Toyota's Principles of Set-Based Concurrent Engineering", *Sloan management review*, 40(2), pp. 67-83.
- TEECE D. J. (1996), "Firm organization, industrial structure, and technological innovation", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2), pp. 193-224.
- TUSHMAN M. L. & O'REILLY C. A. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, 38(4), pp. 8-30.
- TUSHMAN M. et O'REILLY C. A. (1997), *Winning through innovation a practical guide to leading organizational change and renewal*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- UTTERBACK J. M. & ABERNATHY W. J. (1975) "A dynamic model of process and product innovation", *Omega*, 3(6), pp. 639-656.
- VOSS C. A. & HSUAN J. (2009), "Service Architecture and Modularity", *Decision Sciences*, 40(3), pp. 541-569.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

La pollution de l'air

Introduction

Jean-Luc LAURENT

La pollution de l'air, ses problématiques

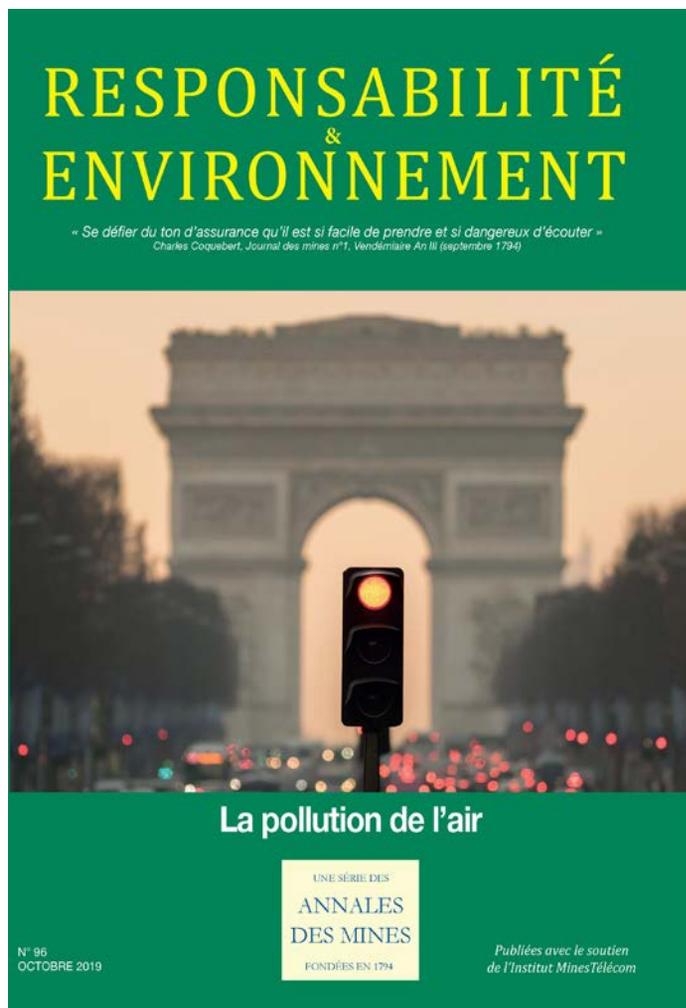
Présentation générale de la pollution de l'air - **Sophie VASLIN-REIMANN**

Les impacts de la pollution de l'air - **Eva LEOZ-GARZIANDIA**

La réduction des émissions dans l'air des installations industrielles - **Jean-Luc PERRIN**

Impacts de la pollution de l'air sur la santé humaine - **Jorge BOCZKOWSKI** et **Sophie LANONE**

Les points à renforcer en matière de lutte contre la pollution de l'air - **Charlotte LEPITRE**



Octobre 2019

Les politiques publiques

Politiques publiques européennes

Daniel CALLEJA CRESPO

Les politiques publiques françaises en matière de lutte contre la pollution atmosphérique

Loïc BUFFARD

Quatre ans après, un point sur le « dieselgate »

Cédric BOZONNAT

La pollution de l'air intérieur : de la connaissance à l'action

Nadia HERBELOT

La pollution de l'air en Chine

Bertrand BESSAGNET

Les politiques publiques de lutte contre la pollution de l'air : les constats de la Cour des comptes française

Ève DARRAGON, Marie-Ange MATTEI et **Julien MARCHAL**

Pollution de l'air : notre santé n'est toujours pas suffisamment protégée

Janusz WOJCIECHOWSKI et **Colm FRIEL**

Les Associations agréées de surveillance de la qualité de l'air (AASQA) au service des collectivités pour la reconquête de la qualité de l'air

Guy BERGÉ

Les collectivités, des acteurs clés pour agir en faveur de la qualité de l'air

Nadia HERBELOT

Pollution de l'air : ce que veulent les associations

Olivier BLOND

Le rôle du MRV dans les inventaires nationaux d'émissions de polluants atmosphériques

Jean-Pierre CHANG et **Nadine ALLEMAND**

Enjeux économiques, perspectives techniques, recherche

Les enjeux économiques et les coûts de la pollution de l'air

Yves CROZET

Des outils réglementaires et fiscaux pour réduire les émissions de polluants atmosphériques de l'industrie

Paul BOUGON et **Richard LAVERGNE**

Chronique d'une réduction des émissions de dioxyde de soufre (SO₂) dans le secteur du raffinage

Franck CHEVALLIER

Les innovations technologiques sont-elles vraiment au service de la qualité de l'air et de la santé des citoyens ?

Caroline VAN RENTERGHEM

La surveillance : son organisation, sa métrologie - **Tatiana MACÉ**

Mesure des polluants depuis l'espace - **Carole DENIEL** et **Camille VIATTE**

État et perspectives de la recherche dans le domaine de la qualité de l'air - **Gilles FORET, Isabelle COLL** et **Patrice COLL**

HORS DOSSIER

Le projet AGREGA : vers un outil pédagogique et ludique pour simuler le marché des granulats en région Île-de-France

Jacques SCHLEIFER, Bruno TESSIER, Isabelle THÉNEVIN, Carole DENEUVE, Christine MALLENS et **Laurent GOETHALS**

Modélisation d'un mix électrique avec stockage d'énergie électrique, mais sans énergie fossile - **Ilarion PAVEL**

Le dossier a été coordonné par **Jean-Luc LAURENT**

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.annales.org>

Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail

Par Damien COLLARD

Université de Franche-Comté

Centre de recherche en gestion des organisations de l'Université de Bourgogne

Dans cet article, nous nous intéressons aux espaces de discussion consacrés au travail, à leurs caractéristiques, mais aussi à ce qui se joue et à ce qui se dit dans ces lieux. Une recherche-action menée dans un service de gériatrie nous a conduits à explorer les dynamiques communicationnelles qui s'instaurent dans ces espaces et à réfléchir à leur ingénierie, ce qui induit plusieurs questions. Tout d'abord, comment les définir et les repérer quand on sait qu'ils sont potentiellement très nombreux ? Ensuite, faut-il les structurer, les équiper et les connecter entre eux ? Enfin, faut-il proposer la mise en place de nouveaux espaces de discussion, et dans quel but ?

Introduction

La réflexion sur les espaces de discussion consacrés au travail s'inscrit dans une filiation ancienne, comme le soulignent Abord de Chatillon et Desmarais (2016) qui rappellent que l'expression des travailleurs était, à l'origine, une revendication portée par le mouvement de mai 1968. Cette revendication trouvera un écho favorable dans les lois Auroux de 1982, qui instituent un droit à l'expression directe et collective des salariés sur le contenu et l'organisation de leur travail, et qui donneront naissance aux groupes d'expression (Borzeix, 1987). S'ensuivront les cercles de qualité quelques années plus tard, puis, à partir des années 1990, la prolifération de « dispositifs d'incitation à la parole des salariés » (Borzeix, 2001, p. 80) dont les visées sont multiples : générer des innovations, assurer une meilleure coordination, analyser les pratiques professionnelles⁽¹⁾, etc.

Plus récemment, a émergé l'idée que certains dispositifs – qualifiés d'« espaces de discussion » – permettraient de mieux réguler les tensions qui naissent du travail et de préserver la santé des salariés, de par les dynamiques communicationnelles qui s'instaurent dans ces lieux. Plusieurs travaux récents en sciences de gestion tendent d'ailleurs à confirmer cette hypothèse (Richard, 2012 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Si, à l'origine, cette idée a été promue principalement par la psychodynamique du travail (Dejours, 1992, 1998, 2013), puis par la clinique de l'activité (Clot, 2008, 2010), elle irrigue aujourd'hui les travaux en sciences de gestion qui portent sur l'ingénierie des espaces de discussion (Detchessahar, 2009, 2011a, 2011b, 2013 ; Detchessahar *et al.*, 2009,

2015, 2017 ; Briest-Breda *et al.*, 2017 ; Bellini *et al.*, 2018). Par ailleurs, elle se traduit par le déploiement, dans les organisations, de nouvelles pratiques d'intervention et de nouveaux outils, sous l'égide de l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) notamment, qui s'est emparée du thème des espaces de discussion (Conjard et Journoux, 2013 ; Conjard, 2015).

Il ressort de la littérature sur l'ingénierie des espaces de discussion, quand on la confronte aux approches cliniques du travail, un certain nombre de questions. Tout d'abord, comment définir ces espaces et les repérer quand on sait qu'ils sont potentiellement très nombreux ? Ensuite, faut-il les structurer, les équiper et les connecter entre eux ? Enfin, faut-il proposer la mise en place de nouveaux espaces de discussion sur le travail, et dans quel but ? C'est à ces questions qu'entend s'atteler cet article, à partir des premiers résultats d'une recherche-action menée au sein d'un service de gériatrie. Après avoir exposé notre cadre théorique, nous présenterons notre terrain et notre méthodologie, puis nos résultats empiriques et nos propositions, avant de les discuter.

La littérature sur les espaces de discussion comme cadre conceptuel

La psychodynamique du travail a particulièrement bien étudié les rapports entre la délibération sur le travail et la préservation de la santé (Dejours, 1992, 1998, 2013). Pour Dejours (1992), cette délibération se produit dans un lieu dénommé « espace de discussion » ou « espace de délibération », dans lequel se déploie une « activité déontique », c'est-à-dire de construction de règles de travail. Cette activité est, selon lui, un facteur de préservation de la

⁽¹⁾ Voir à ce sujet le numéro 11 de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie* consacré aux « groupes d'analyse des pratiques » (un type de dispositif qui a suscité un véritable engouement, dans le secteur médico-social notamment).

santé mentale des travailleurs. Si une part de la délibération sur le travail prend place dans des réunions formelles, la majeure partie se déroule dans des lieux informels qui sont avant tout voués à la convivialité (Dejours, 1992, 2013). C'est en effet dans les interstices que les travailleurs peuvent partager émotions et affects. C'est ce qu'a constaté Molinier (2008, 2013) dans ses travaux sur les aides-soignantes et les infirmières. Elle a notamment observé que les soignantes n'échangeaient pas que des informations techniques lors des discussions informelles, mais également leurs doutes, leurs inquiétudes, leurs affects (dégoût, répulsion, attirance, impuissance, etc.). Par conséquent, il convient d'être attentif à ce qui se passe dans les interstices, « ces lieux où s'entremêlent des échanges concernant les pratiques professionnelles mais aussi la vie privée. (...) L'apparente banalité des paroles qui s'y échangent recouvre en vérité des affects puissants ; c'est, en effet, dans les interstices, que les membres d'une institution expérimentent le plaisir de vivre ensemble » (Fustier, 2012, p. 95). L'analyse du travail doit donc braquer le projecteur sur ces interstices.

Le point de vue défendu par Mathieu Detchessahar est, lui, très différent : d'une part parce qu'il ne s'intéresse pas aux espaces informels ; d'autre part parce que, selon lui, « l'intervenant est moins là pour proposer des méthodes d'analyse du travail que pour mettre en place et médier de nouveaux espaces » (Detchessahar *et al.*, 2015, p. 79), en commençant par l'institutionnalisation d'espaces de discussion de niveau stratégique, avant de se tourner vers le travail opérationnel. Pour Detchessahar, la discussion sur le travail nécessite en effet une ingénierie de la discussion capable de prendre en charge les tensions qui naissent de l'activité réelle et de soutenir un processus d'enquête⁽²⁾ (Detchessahar *et al.*, 2017). Ces espaces ont plusieurs caractéristiques, selon Detchessahar *et al.* (2015) : ils sont centrés sur l'activité concrète ; ils sont pilotés et animés par un responsable hiérarchique ; ils s'inscrivent dans le long terme ; ils sont outillés. Toute réunion ne s'apparente donc pas à un espace de discussion. Cela suppose en effet une ingénierie « qui définit clairement les participants, la fréquence, les modalités d'animation managériale et les connexions avec le reste de l'organisation » (Detchessahar *et al.*, 2017, p. 36). Ce faisant, cette ingénierie explore avant tout les dimensions cognitive et politique de la délibération sur le travail, mais pas la dimension affective et émotionnelle, comme le notent Briest-Breda *et al.* (2017) qui proposent de renouveler l'ingénierie des espaces de discussion en intégrant cette dimension.

⁽²⁾ Selon Journé (2007, p. 3), « L'enquête est provoquée par le doute attaché au caractère indéterminé de la situation. Les situations "indéterminées" sont dites "perturbées, ambiguës, confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, etc." (Dewey, 1993, p. 170) L'enquête ouverte par le doute s'inscrit dans un projet d'action ; il porte donc autant sur les éléments constitutifs de la situation que sur les difficultés à entrevoir ses évolutions potentielles... » Le processus d'enquête est donc étroitement associé au concept de situation (Journé et Raulet-Croset, 2008).

Présentation du terrain et de la méthodologie

Notre terrain est un service spécialisé en soins de suite et de réadaptation gériatriques rattaché à un hôpital public. Il se compose de deux unités fonctionnelles de 36 lits chacune. Chaque unité est pilotée par un binôme constitué d'un médecin et d'un cadre de santé. Le premier organise l'activité médicale et coordonne le travail des médecins. Le second anime une équipe composée d'infirmiers et d'aides-soignants. Nous avons répondu à une demande d'intervention émanant de l'un de ces binômes qui souhaitait améliorer la prise en charge des patients accueillis dans l'unité et renforcer la coordination ainsi que la communication au niveau de l'équipe. Il était notamment attendu de l'intervenant qu'il s'appuie sur les suggestions de l'équipe pour formuler des propositions concrètes en matière d'organisation du travail. Pour répondre à cette demande, nous avons déployé une recherche-action qui s'est déroulée en deux temps : (1) une phase d'enquête sur le terrain, qui a donné lieu à la remise d'un rapport au comité de suivi de la recherche⁽³⁾ ; (2) une phase de discussion des résultats de l'enquête.

Durant la première phase de la recherche, nous avons mené 25 entretiens semi-directifs auprès des soignants et réalisé une analyse de l'activité des aides-soignants et des infirmiers. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de l'ergonomie et avons réalisé des suivis d'activités (Guerin *et al.*, 1997) pour analyser les pratiques langagières orales des soignants en les suivant dans des « cours d'action »⁽⁴⁾, comme l'ont fait avant nous Grosjean et Lacoste (1999) dans leur étude du travail des infirmières. En l'espace de trois mois, nous avons ainsi pu suivre les aides-soignants et les infirmiers dans leur activité pendant une cinquantaine d'heures environ. Nous avons de ce fait observé des centaines d'interactions sociales et avons pu en retranscrire 82 (intégralement ou partiellement) dans notre journal de bord. Certaines sont extrêmement brèves (elles durent quelques secondes), tandis que d'autres sont très longues (plusieurs dizaines de minutes pour certaines d'entre elles). Deux types d'interactions ont été retranscrits : d'une part, 39 interactions soignants-patients (dont nous ne parlerons pas dans cet article), et, d'autre part, 43 interactions entre soignants (impliquant au moins deux soignants, mais pouvant mobiliser jusqu'à une dizaine de professionnels), interactions qui constituent notre matériau de base pour repérer et catégoriser les espaces de discussion.

Pour réaliser cet inventaire des espaces de discussion, nous nous sommes appuyés sur une définition *ad hoc* de l'espace de discussion. Nous considérons qu'il s'agit d'un espace (formel ou informel) dans lequel

⁽³⁾ Cette instance se compose du médecin responsable de l'équipe médicale, de la cadre de santé, d'une infirmière, d'un aide-soignant et du chercheur.

⁽⁴⁾ Le « cours d'action » est « l'activité d'un acteur déterminé (...) qui est significative pour ce dernier, c'est-à-dire montrable, racontable et commentable par lui à tout instant de son déroulement à un observateur-interlocuteur » (Theureau et Jeffroy, 1994, p. 19).

sont impliqués au moins deux soignants, qui donne lieu à une discussion en lien avec l'activité, et qui permet de réguler les tensions et les contradictions qui naissent de cette activité. Cette définition a été forgée en amont de notre enquête de terrain en confrontant trois cadres théoriques : les travaux sur l'ingénierie des espaces de discussion, la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité. Elle a l'avantage de relier entre eux les trois invariants repérés par Abord de Chatillon et Desmarais (2016) dans leur revue de littérature consacrée aux liens entre les espaces de discussion et la santé au travail. Selon eux, ces espaces « sont centrés sur le travail ; ils permettent un échange entre acteurs ; ils permettent de réguler l'activité » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2016, p. 9). Pour les repérer, nous sommes partis des 43 interactions entre soignants consignées dans notre journal de bord, parmi lesquelles nous avons pu identifier celles qui pouvaient s'apparenter à des espaces de discussion au sens de notre définition. Il s'agit de celles qui répondent effectivement au moins aux trois premiers critères présentés dans le tableau 1 ci-dessous ; quant aux trois autres critères

mentionnés dans ce tableau, ils nous ont permis de distinguer différents types d'espaces, selon qu'il s'agisse d'espaces structurés ou non (cf. critère n°4), pilotés ou non (cf. critère n°5), qui émergent spontanément ou du fait de la présence du chercheur (cf. critère n°6). Ces critères nous ont donc permis de déterminer et de caractériser différents espaces de discussion.

Les six critères présentés dans ce tableau sont issus de la littérature : les deux premiers découlent des réflexions de Journé (2007) et de Journé et Raulet-Croset (2008) sur le processus d'enquête ; le troisième critère est issu des recherches de Molinier (2008, 2013) sur les soignantes en gériatrie ; les deux critères suivants découlent des travaux sur l'ingénierie des espaces de discussion ; le dernier critère est inspiré des travaux de Clot (2008). Si les trois premiers critères nous ont permis d'identifier, parmi les interactions recueillies, celles qui correspondent à des espaces de discussion, les trois derniers nous ont permis d'affiner l'analyse en caractérisant cinq types d'espaces que nous présentons de manière succincte dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 1 : Critères permettant de déterminer et de caractériser les espaces de discussion

Critère n°1	<i>Situation indéterminée</i> : la situation évoquée et/ou traitée par les soignants est floue, incertaine, confuse et incite les soignants à s'engager collectivement dans un <i>processus d'enquête</i> .
Critère n°2	<i>Activité complexe</i> : l'activité communicationnelle dans laquelle les soignants s'engagent est complexe, d'une part parce que la situation évoquée et/ou traitée est indéterminée, d'autre part parce que le processus d'enquête dans lequel ils s'impliquent est lui-même complexe.
Critère n°3	<i>Forte charge émotionnelle</i> : la situation évoquée et/ou traitée induit chez au moins un soignant des émotions et/ou des affects négatifs (ex : peur, angoisse, colère, dégoût, répulsion, tristesse, etc.) qu'il partage avec ses collègues.
Critère n°4	<i>Activité structurée</i> : l'activité communicationnelle dans laquelle les soignants s'impliquent s'inscrit dans un cadre formel et est outillée (grâce à des supports écrits notamment, papiers ou informatiques...).
Critère n°5	<i>Activité pilotée par le management</i> : le cadre de santé ou un médecin anime et structure la discussion.
Critère n°6	<i>Activité induite par la présence du chercheur</i> : la présence et/ou les questions du chercheur incite(nt) les soignants à s'engager dans un échange.

Tableau 2 : Les espaces de discussion (ED) en gériatrie

ED 1	Interactions « naturelles » qui se déroulent dans les interstices (couloirs, salle de pause, hors des murs de l'hôpital lors des pauses cigarettes, etc.). Elles donnent lieu à un processus d'enquête (cf. critère n°1), et donc à une forme de retour réflexif sur les tensions et les contradictions qui naissent de l'activité – c'est-à-dire que les soignants évoquent les difficultés rencontrées dans le travail (de manière explicite, implicite ou allusive) et croisent leur point de vue (cf. critère n°2) ; font part de leur ressenti, ouvertement ou à demi-mots (cf. critère n°3).
ED 2	Interactions « provoquées » par la présence du chercheur (cf. critère n°6) et se déroulant dans les interstices. Elles donnent lieu à un processus d'enquête (cf. critère n°1) et se traduisent par une activité communicationnelle complexe (cf. critère n°2) et par un partage émotionnel (cf. critère n°3).
ED 3	Transmissions orales (réalisées dans le cadre des relèves inter-équipes) qui donnent lieu à un processus d'enquête (cf. critère n°1) et à un partage émotionnel (cf. critère n°3). L'activité communicationnelle qui se déploie lors de ces transmissions est complexe (cf. critère n°2) et est structurée (cf. critère n°4).
ED 4	Staffs (animés par un médecin) qui donnent lieu à une discussion approfondie (cf. critère n°2) et à un processus d'enquête (cf. critère n°1). L'activité communicationnelle qui se déroule dans ces staffs est structurée (cf. critère n°4) et est pilotée (cf. critère n°5). Elle permet aux soignants de partager leur ressenti (cf. critère 3).
ED 5	Echanges approfondis entre soignants (cf. critère n°2) lors des réunions organisées par l'encadrement intermédiaire, qui portent sur l'activité et l'organisation du travail, et qui génèrent un processus d'enquête (cf. critère n°1). L'activité communicationnelle qui se déploie lors de ces réunions est structurée (cf. critère n°4) et est pilotée (cf. critère n°5). Lors de ces échanges, les soignants n'hésitent pas évoquer leur ressenti (cf. critère n°3).

On voit que ces espaces de discussion peuvent être structurés (trois cas) ou non, pilotés par le management (deux cas) ou non, et qu'ils sont rarement « provoqués » par la présence du chercheur (un seul cas). Le tableau 3 ci-dessous reprend chaque cas au regard des six critères énoncés.

Tableau 3 : Synthèse

	Situation indéterminée	Activité complexe	Forte charge émotionnelle	Activité structurée	Activité pilotée par le management	Activité induite par la présence du chercheur
ED 1	✓	✓	✓			
ED 2	✓	✓	✓			✓
ED 3	✓	✓	✓	✓		
ED 4	✓	✓	✓	✓	✓	
ED 5	✓	✓	✓	✓	✓	

Résultats empiriques et préconisations

Dans le but de donner à voir au lecteur ce qui se joue et ce qui se dit dans ces espaces, nous allons présenter deux conversations issues de notre enquête. L'une prend place dans un cadre formel, tandis que l'autre est informelle. La première conversation se déroule lors des transmissions orales entre aides-soignants (cf. ED 3 dans le tableau 2) et a lieu dans la salle de pause des personnels paramédicaux. On y voit quatre aides-soignantes échanger des informations sur la situation des patients, mais aussi évoquer leurs conditions de travail. Le début et la fin de cette conversation sont retranscrits dans l'encadré de la page 25.

La tonalité de cette conversation est grave, malgré une touche d'humour apportée par AS2 en tout début de réunion. Grave parce que les cas évoqués constituent de véritables drames humains du fait des souffrances (physiques et/ou morales) endurées par les personnes âgées et de leur état de santé (personnes grabataires, en fin de vie, etc.), mais aussi du fait des conditions de travail des aides-soignantes, qui sont confrontées au quotidien à la maladie, à la mort, à des corps qui dysfonctionnent, aux déjections et à diverses souillures... Ces situations font naître une souffrance éthique chez les aides-soignantes, soit parce que les soins d'hygiène et de confort qu'elles dispensent induisent de la souffrance chez la personne âgée (le cas de Mme D. est à cet égard emblématique), soit parce qu'elles n'arrivent pas à répondre à toutes les sollicitations émanant de leur environnement.

La deuxième conversation (cf. ED 1 dans le tableau 2) se déroule dans un couloir et implique trois aides-soignants. Il y est notamment question de Monsieur M. qui, la veille, a été particulièrement agressif avec l'équipe de nuit, une infirmière ayant notamment reçu un coup au visage. La situation n'est une surprise pour personne, Monsieur M. étant connu pour son agressivité. Nous apprenons, à cette occasion, que le cadre de nuit a déclaré l'incident comme « événement indésirable » dans l'outil informatique prévu à cet effet, d'autant plus qu'aucun des soignants n'a pensé à remettre la contention

de Monsieur M. après la toilette du matin, alors même qu'il s'agit d'une prescription médicale (encadré 2 page 26).

Ces deux conversations donnent à voir des professionnels qui s'investissent pleinement dans un processus d'enquête en vue de résoudre les problèmes qui se posent dans le travail. Mais dans la mesure où ceux-ci ne trouvent pas de solutions et que le processus d'enquête déborde le cadre de ces deux conversations⁽⁵⁾, il convient de réfléchir non seulement à la structuration des lieux dans lesquels ce processus s'inscrit, mais aussi à leur connexion et à la création de nouveaux espaces. Or, si nous avons noté la présence de nombreux espaces de discussion (notamment informels) au sein de l'unité, ce qui facilite grandement le partage des difficultés rencontrées dans le travail, nous avons constaté, dans le même temps, des problèmes et des dysfonctionnements organisationnels. La seconde conversation est emblématique des problèmes qui se posent dans l'unité, à savoir : des prescriptions médicales qui ne sont pas toujours respectées par le personnel paramédical ; une mauvaise circulation de l'information (AS2 n'était par exemple pas au courant que la contention de Monsieur F. était une prescription médicale) ; des pratiques professionnelles hétérogènes ; des problèmes de communication et de coordination (notamment entre les différentes catégories de personnel). L'origine de ces problèmes est en partie due aux choix organisationnels qui ont été faits par l'encadrement. Ainsi, le fait que les transmissions orales se fassent par métier par exemple, et non de manière collective comme cela se pratique dans l'unité voisine, induit souvent des pertes d'informations et génère parfois des ajustements coûteux, voire des incompréhensions et des tensions (notamment entre les aides-soignants et les infirmiers). Notre enquête révèle également une très grande variabilité dans les pratiques de transmissions entre les aides-soignants⁽⁶⁾.

⁽⁵⁾ Il est fréquent que tel sujet abordé dans tel espace de discussion ressurgisse dans un autre lieu pour être à nouveau travaillé.

⁽⁶⁾ Une variabilité que nous n'avons pas observée dans le cas des transmissions entre infirmiers.

Conversation n°1 :

Le cas de Mme E. (une personne grabataire) est tout d'abord évoqué. Puis, vient le cas de Mme M., une patiente en fin de vie.

AS1 (aide-soignante de nuit) : « *Mme M. elle dort très bien.* »

AS2 : « *Elle dort 22 heures sur 24 !* » [Rires]

AS1 : « *Mme V. aussi... Mme D. est un peu douloureuse ce matin. Mais il faudrait quand même qu'on lui mette quelque chose...* »

AS2 : « *Y a X [un médecin] qui ne veut pas parce que ça l'endort.* »

AS3 : « *Oui mais pour les changes c'est plus possible quoi ! C'est énervant. Il faut trouver quelque chose le temps du change...* »

AS2 : « *Mais vraiment X ne veut pas. Après il la trouve trop endormie...* »

AS1 : « *Nous le problème c'est qu'on la voit souffrir.* »

AS2 : « *C'est vrai que dès qu'on arrive on voit dans son regard que... Mais elle est mignonne après... Mais pour nous c'est terrible, terrible !* »

AS1 : « *C'est vrai que pour nous c'est terrible de la voir souffrir comme ça...* »

AS2 : « *Alors, X, il dit que la morphine ça l'a shooté trop et donc qu'il vaut mieux qu'elle souffre 5 minutes.* »
[Silence]

[Les aides-soignantes passent ensuite en revue d'autres cas, notamment celui de Mme C.]

AS1 : « *Mme C. elle a eu plein de selles, certainement parce qu'on lui a donné des laxatifs. Ces sous-vêtements étaient tellement sales que je les ai jetés. Quand elle est partie à la douche, il était une heure du matin quand même... Donc j'ai tout jeté et j'ai tout nettoyé la chambre... Alors Mme G. elle est bien.* »

[Le cas de Mme G. est rapidement abordé, puis les aides-soignantes en viennent en fin de réunion à évoquer les conditions d'exercice du métier d'aide-soignant la nuit.]

AS1 (qui semble abattue et épuisée après la nuit difficile qu'elle vient de passer) : « *Donc voilà j'ai passé trois jours infernaux...* »

AS3 : « *Ta situation, elle est illégale. S'il y a un problème, ils [les cadres] sont dans leur tort.* »

AS1 : « *Mais tu ne peux pas non plus laisser les gens mouillés, sales...* »

AS3 : « *36 patients et vous étiez deux cette nuit. Heureusement qu'il n'y a pas eu d'urgence...* »

AS1 : « *Oui, heureusement, mais s'il y a une urgence comment on fait ?* »

AS2 : « *Ben les autres tu les laisses... Tu t'occupes que de l'urgence.* »

AS4 : « *Quand même tu devrais faire un courrier à Mme C. Même si ce n'est pas ta cadre, ça la concerne quand même.* »

AS2 : « *Déjà à trois c'est dur... Et puis il y a des gens que tu ne peux pas faire tout seul. Mme D et Mme E ce n'est pas possible. Avec ces gens-là tu saignes !* »

AS4 : « *Il faut au moins faire un OSIRIS.* » [Déclaration d'événement indésirable]

AS1 (qui prend le temps de la réflexion) : « *Même si je fais un OSIRIS... Sur le planning il faut que l'on soit 9 en tout au niveau du pôle. Donc, même si je le fais, ça ne servira à rien...* »

AS2 : « *Mais tu devrais faire quand même un OSIRIS. On a des soins palliatifs, des AVC [accidents vasculaires cérébraux], etc. Il faut détailler sur OSIRIS parce que la direction ne sait pas comment cela se passe en fait. S'il y en a un qui tombe, vous êtes que deux, le temps d'arriver...* »

AS3 : « *Et puis on peut se blesser plus facilement dans ces cas-là...* »

Conversation n°2 :

AS1 : « Le problème, à l'origine, c'est que AS4 n'est pas allée chercher la contention. »

AS2 : « (...) Et entre la journée et la nuit personne n'a eu le réflexe de mettre la contention ? »

AS1 : « Il n'y a pas que ça. Il a été méchant. Il a tapé sur une infirmière. Tout ça figure dans l'ordinateur. (...). Mais le problème c'est qu'il y a une prescription médicale pour une contention. Madame L [la cadre supérieure du pôle gériatrie] l'a bien dit. On est tous en tort ! » (...)

AS3 (qui était le binôme d'AS4 le jour de l'incident) : « Mais moi j'ai percuté car j'ai dit à AS4 qu'il avait une contention. Et elle m'a dit qu'elle allait la chercher. Après elle n'est pas allée la chercher... Après moi, honnêtement, je ne suis pas revenue parce qu'elle m'a dit qu'elle allait le faire... »

AS2 : « La contention c'est le truc qu'il faut pas zapper... »

AS1 : « Mais il y a des soignants qui ne la mettent pas ! C'est pareil pour Monsieur F. Il a chuté plusieurs fois, dont la semaine dernière. Le problème, ce sont les soignants qui ne veulent pas la mettre. Mais moi je la mets qu'il soit content ou pas. »

AS2 : « Mais ce n'est pas "contention si besoin" pour lui ? »

AS1 : « Non c'est Y [une infirmière] qui ne veut pas que l'on mette la contention pour lui. Mais comme il a chuté plusieurs fois le médecin a à nouveau prescrit la contention. Après, comme je disais à la cadre, il y a le problème que les contentions sont au deuxième étage... Alors s'il faut courir à chaque fois pour aller chercher la clé... que je n'ai même pas trouvée d'ailleurs. (...) »

AS2 : « Après il y a une référente contention... que l'on voit de temps en temps. Et le problème c'est que les contentions elles ne sont pas triées... »

La conversation se poursuit sur les problèmes organisationnels liés à la gestion des contentions.

Variabilité au niveau de la durée des transmissions tout d'abord, celles-ci pouvant aller de quelques minutes à peine à une vingtaine de minutes. Variabilité au niveau de l'ambiance sonore dans laquelle se déroulent les transmissions ensuite, l'environnement pouvant être tantôt propice à un échange de qualité, tantôt marqué par une certaine cacophonie. Variabilité au niveau de l'occupation de l'espace par les soignants enfin, les transmissions pouvant parfois se dérouler dans de très bonnes conditions (lorsque les aides-soignants sont assis l'un en face de l'autre ou l'un à côté de l'autre, en posture d'écoute et en miroir), parfois dans de très mauvaises conditions (distance interpersonnelle trop importante entre eux, informations transmises à la volée en station debout par un aide-soignant...). De ce fait, la quantité comme la qualité des informations transmises sont très variables⁽⁷⁾.

Pour pallier ces dysfonctionnements, nous avons émis un certain nombre de propositions qui visent à outiller la discussion sur le travail. Tout d'abord, dans la mesure où aucun espace de discussion n'a été prévu au niveau de l'unité pour traiter spécifiquement les incidents et dysfonctionnements organisationnels – même si, face à un problème donné, les acteurs peuvent toujours se réunir de manière *ad hoc*... –, nous suggérons d'introduire des retours d'expérience. Ouvrir

⁽⁷⁾ La conversation n°1 donne à voir des transmissions orales qui donnent lieu à un échange de grande qualité. Mais il n'en est pas toujours ainsi.

ce type d'espace nous semble pertinent dans deux cas de figure :

(1) en cas d'événements indésirables, c'est-à-dire d'incidents mettant en jeu la sécurité des patients et/ou des soignants (comme le cas de la contention oubliée de Monsieur M. évoqué dans la conversation n°2) ;

(2) en cas de situations particulièrement complexes à gérer et à très forte charge émotionnelle (comme dans le cas de Madame D. évoqué dans la conversation n°1)⁽⁸⁾. Ensuite, nous suggérons de mettre en place des transmissions collectives impliquant aides-soignants et infirmiers, ce qui permettrait aux aides-soignants de mieux comprendre les contraintes des infirmiers et inversement, mais aussi de réduire la variabilité observée dans les pratiques de transmissions orales entre les aides-soignants. Nous proposons également d'introduire des « points de vigilance » dans les pratiques langagières orales et écrites, qui seraient énoncés de manière claire par le médecin lors du staff hebdomadaire (ce qui permettrait par exemple à l'ensemble du personnel paramédical d'être mieux informé au sujet des contentions). Ces « points de vigilance » seraient repris, non seulement lors des staffs suivants (de manière à réaliser un suivi dans le temps), mais viendraient également irriguer et structurer les transmissions orales, ce qui permet-

⁽⁸⁾ D'autant plus que la prise en charge de cette patiente induit de la souffrance (chez la patiente comme chez les soignants).



Photo © Christie's/ARTOTHEK/LA COLLECTION

Federico Zandomenighi (1841-1917), *Conversazione interessante*, huile sur toile, 1895. Collection privée.

« Les transmissions peuvent parfois se dérouler dans de très bonnes conditions, lorsque les aides-soignants sont assis l'un en face de l'autre ou l'un à côté de l'autre, en posture d'écoute et en miroir. »

trait de coupler de manière plus étroite ces deux types d'espaces de discussion. Enfin, nous proposons de déployer un dispositif (quotidien) de type briefings/débriefings qui serait animé par les infirmiers, ceci afin, d'une part, de rappeler les « points de vigilance » et de déterminer la répartition des rôles entre infirmiers et aides-soignants pour la journée à venir⁽⁹⁾ (lors du briefing), et, d'autre part, de permettre aux membres de l'équipe de s'exprimer sur la journée écoulée (lors du débriefing). Par ailleurs, nous avons mentionné, dans notre rapport, qu'il était important de maintenir la bonne ambiance de travail dans l'unité et de préserver la vitalité des espaces informels de discussion sur le travail.

⁽⁹⁾ La fiche de poste de l'aide-soignant mentionne qu'il « assure, en collaboration avec l'infirmier(e) et sous sa responsabilité, des soins de prévention, de maintien, de relation et d'éducation à la santé pour préserver et/ou restaurer la continuité de la vie, le bien-être et l'autonomie de la personne âgée. »

Discussion

Nos recommandations ont été bien accueillies par le comité de suivi de la recherche qui a donné son accord pour que notre rapport soit transmis au pôle gériatrie de l'hôpital, moyennant quelques modifications mineures⁽¹⁰⁾. Elles devraient ensuite être discutées par l'ensemble des soignants de l'unité qui pourront, à leur tour, émettre des propositions de transformation de l'organisation du travail et/ou réfléchir aux modalités concrètes de mise en œuvre de nos recommandations. La démarche d'ensemble est donc très participative et a pour finalité ultime d'impulser une dynamique d'apprentissage collectif. Cette recherche-action est, en définitive, un pari sur l'intelligence collective.

⁽¹⁰⁾ À la demande du comité, nous avons en effet supprimé certains extraits d'entretiens, ajouté quelques éléments de contexte au sujet de l'accompagnement des personnes en fin de vie et mieux mis en relief certains problèmes de gestion des ressources humaines. Quant à nos recommandations, le comité a souhaité les conserver telles quelles.



Photo © Christie's Images/BRIDGEMAN

Vilhelm Hammershoi, *Femme dans un intérieur*, Strandgade 30, huile sur toile, 1901. Collection privée.

« Les transmissions peuvent aussi avoir lieu dans de très mauvaises conditions (distance interpersonnelle trop importante entre eux, informations transmises à la volée en station debout par un aide-soignant...). »

Cette recherche apporte également des réponses aux trois questions posées dans l'introduction de cet article. Nous proposons tout d'abord une définition des espaces de discussion plus large que celle de Detchessahar (2011b, 2013) puisqu'elle inclut les espaces informels de délibération sur le travail. Ce faisant, elle tient compte des acquis de la psychodynamique du travail. Ce point nous semble d'autant plus capital que nous avons constaté que ces espaces constituaient des lieux dans lesquels souffle parfois un « vent de folie » comme en témoignent certaines de nos observations – nous y avons vu des soignants chanter, mimer certains patients, tourner en dérision certaines situations dramatiques, se moquer des collègues ou des chefs, pester contre la lourdeur de l'institution..., le tout dans une ambiance quasiment carnavalesque –, un « vent de folie » qui a toute sa place dans un univers où les soignants sont confrontés quotidiennement à la maladie et à la mort. Ces lieux sont donc bel et bien des espaces de régulation des tensions et des contradictions qui naissent de l'activité, d'autant plus que les soignants peuvent s'en emparer pour entamer des retours réflexifs sur l'activité (comme le montre la conversation n°2). A noter que ces espaces n'excluent pas, par principe, la présence de la hiérarchie, pour peu qu'elle respecte les pratiques de convivialité qui habitent ces lieux⁽¹¹⁾. Il convient donc de les intégrer pleinement à la réflexion, de les préserver et de maintenir leur vitalité, comme le recommande explicitement la psychodynamique du travail (Dejours, 1992, 2013).

Préserver les espaces informels de discussion sur le travail s'avère indispensable, mais n'est pas toujours suffisant si on veut résoudre certains dysfonctionnements organisationnels, comme par exemple les problèmes de circulation de l'information, de communication et de coordination entre les différentes catégories de personnel (des problèmes qui ne sont d'ailleurs en rien spécifiques à notre terrain). Proposer de structurer certains espaces, de les équiper et de les connecter davantage entre eux peut alors s'avérer nécessaire, comme nous proposons de le faire pour les staffs (en introduisant des « points de vigilance ») et pour les transmissions orales (en basculant sur des transmissions collectives). Nous faisons l'hypothèse qu'une telle action est de nature à fluidifier la circulation de l'information, à mobiliser davantage les acteurs autour d'objectifs communs, et à homogénéiser les pratiques professionnelles.

Il peut même être nécessaire, dans certains cas, de suggérer la mise en place de nouveaux espaces de discussion (à l'instar des retours d'expérience) afin de

prendre en charge des problèmes qui sont complexes et que les acteurs peinent à résoudre selon les canaux habituels, soit parce qu'ils n'arrivent pas à partager leurs informations et leurs connaissances, à se coordonner et à apprendre des situations (comme dans le cas de la contention oubliée de Monsieur M. évoquée dans la conversation n°2), soit parce que les situations rencontrées mettent à rude épreuve les travailleurs sur le plan émotionnel et génèrent de la souffrance au travail (comme dans le cas de la prise en charge de Mme D. évoquée dans la conversation n°1). Mais cela suppose d'être attentif au vécu émotionnel des travailleurs et à la manière dont ils mettent en mots leur expérience du travail et les affects qui les traversent. C'est d'autant plus important quand les situations de travail font naître des émotions et/ou des affects négatifs (angoisse, peur, dégoût, colère, etc.), comme c'est le cas dans l'univers hospitalier (Molinier, 2008, 2013). Nous rejoignons donc pleinement Briest-Breda *et al.* (2017) qui proposent de renouveler l'ingénierie des espaces de discussion en intégrant cette dimension affective et émotionnelle.

Déployer une ingénierie de la discussion sur le travail suppose de s'armer d'une méthode. Certaines actions que nous avons entreprises sont directement inspirées des recommandations de Detchessahar (2011b, 2013) en matière d'ingénierie des espaces de discussion, comme le fait de recenser ces espaces et de réfléchir à leur structuration. Cependant, notre méthode s'en différencie sur plusieurs points. En effet, tandis que Detchessahar *et al.* (2015) proposent d'institutionnaliser des espaces de discussion de niveau stratégique (donc de partir « d'en haut ») avant de se tourner vers le niveau opérationnel, notre démarche, elle, part « d'en bas » et cherche avant tout à répondre à une demande locale⁽¹²⁾. De ce point de vue, elle est beaucoup plus proche de l'enquête en psychodynamique du travail qui repose sur la mise en place d'un « collectif d'enquête » (Begue et Dejours, 2009). Par ailleurs, tandis que pour Detchessahar *et al.* (2015), l'intervention vise avant tout à mettre en place de nouveaux espaces de discussion, et non à analyser le travail, notre méthode, elle, est fondée sur les suivis d'activités (Guerin *et al.*, 1997), et donc sur l'analyse du travail⁽¹³⁾. Cette méthode est certes lourde et chronophage, mais elle permet de réaliser un inventaire très précis des espaces de discussion (formels et informels) existant dans l'entité étudiée et des dynamiques communicationnelles qui s'y déploient. Elle permet aussi de repérer les dysfonctionnements existant au niveau de la communication et offre une prise pour (re)penser les espaces de discussion et leur agencement.

⁽¹¹⁾ Nous avons d'ailleurs constaté, sur notre terrain, que le cadre de santé, ainsi qu'un médecin, fréquentaient occasionnellement la salle de pause pour partager le café avec les aides-soignants et les infirmiers et évoquer les problèmes qui se posent dans le travail.

⁽¹²⁾ La démarche déployée est en fait contingente à la demande.

⁽¹³⁾ À l'instar de la psychodynamique du travail.

Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E. & DESMARAIS C. (2016), « Espaces de discussion, management et santé au travail », *Document de la chaire management et santé au travail*.
<http://www.chaires-iae-grenoble.fr/mansat/documents.php>
- ABORD DE CHATILLON E. & DESMARAIS C. (2017), « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel », in *Revue @GRH*, n°23, pp. 13-36.
- BEGUE F. & DEJOURS C. (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF.
- BELLINI S., DREVEYON B., GRIMAND A. & OIRY E. (2018), « Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la nouvelle gestion publique ? », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n°107, pp. 3-22.
- BORZEIX A. (1987), « Ce que parler peut faire », in *Sociologie du travail*, n°2, pp. 157-176.
- BORZEIX A. (2001), « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage », in BORZEIX A. & FRAENKEL B. (dir.), *Langage et Travail : Communication, cognition, action*, CNRS Editions.
- BRIEST-BREDA C., RICHARD D. & YANAT Z. (2017), « Design Thinking et Théorie U : vers une nouvelle ingénierie des espaces de discussion pour développer le mieux-être au travail ? », in *Management & Sciences Sociales*, n°22, pp. 38-55.
- CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- CONJARD P. (2015), *Le management du travail : Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Editions Anact.
- CONJARD P. & JOURNOUD S. (2013), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », in *Management & Avenir*, n°63, pp. 81-97.
- DEJOURS C. (1992), « Pathologie de la communication, situation de travail et espace public : le cas du nucléaire », in *Raisons pratiques*, vol. 3, pp.177-201.
- DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.
- DEJOURS C. (2013), *Travail vivant – 2. Travail et émancipation*, Editions Payot & Rivages.
- DETCHESSAHAR M. (dir.) (2009), *Etude SORG : Santé, Organisation et Gestion des Ressources humaines*, Agence Nationale de la Recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail 2006-2008).
- DETCHESSAHAR M. & GREVIN A. (2009), « Un organisme de santé... malade de "gestionnisme" », in *Gérer et Comprendre*, n° 98, pp. 27-37.
- DETCHESSAHAR M. (2011a), « Management et santé », in *Revue française de gestion*, n°214, pp. 65-68.
- DETCHESSAHAR M. (2011b), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », in *Revue française de gestion*, n°214, pp. 89-105.
- DETCHESSAHAR M. (2013), « Face aux risques psychosociaux, quelques éléments d'un management par la discussion », in *Négociations*, n°19, pp. 57-80.
- DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN A. & STIMEC A. (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique », in *@GRH*, n°16, pp. 63-89.
- DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN A. & JOURNE B. (2017), « Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail. Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque », in *Gérer et comprendre*, n° 130, pp. 33-45.
- DEWEY J. (1993 [1938]), *Logique. La théorie de l'enquête*, PUF.
- FUSTIER P. (2012), « L'interstitiel et la fabrique de l'équipe », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°14, pp. 85-96.
- GIUST-OLLIVIER A.C. & OUALID F. (dir.) (2011), « Les groupes d'analyse des pratiques », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°11.
- GROSJEAN M. & LACOSTE M. (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, PUF.
- GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J. & KERGUELEN A. (1997), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Editions de l'ANACT.
- JOURNE B. (2007), « Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations », *Le Libellio d'AEGIS*, n°4, pp. 3-9.
- JOURNE B. & RAULET-CROSET N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et l'incertitude », *M@n@gement*, n°1, pp. 27-55.
- MOLINIER P. (2008), *Les enjeux psychiques du travail*, Editions Payot.
- MOLINIER P. (2013), *Le travail du care*, La Dispute.
- RICHARD D. (2012), *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- THEUREAU J. & JEFFROY F. (1994), *Ergonomie des situations informatisées*, Toulouse, Octares.

Des collectifs peuvent-ils émerger chez des travailleurs indépendants ?

Par Jean-Yves OTTMANN,

Freeland Group, Laboratoire Missionéo ; Université Paris-Dauphine, PSL Research University, UMR CNRS 7088, DRM/M&O

Cindy FELIO,

Freeland Group, Laboratoire Missionéo ; Université Bordeaux-Montaigne, MICA, EA 4426

Mélissa BOUDES,

LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France

et Sarah MOKADDEM

Laboratoire NIMEC, IUT d'Evreux, Université de Rouen Normandie.

Etant privés de collectifs de travail, les travailleurs indépendants sont dans une situation traditionnellement associée à des enjeux de solitude. Or, les collectifs de travail constituent dans le cadre du salariat classique une ressource pour les travailleurs. Par la comparaison de trois enquêtes, cet article montre comment des travailleurs indépendants se saisissent de services et structures disponibles (coopérative d'activité et d'emploi, entreprise de portage salarial, espaces de coworking) pour faire émerger des formes de collectifs qui leur apportent des ressources proches de celles dont disposent les travailleurs salariés « classiques ». Ces collectifs émergents se distinguent toutefois par leur relative fragilité.

Introduction

Les travailleurs indépendants sont très présents dans les discours politiques relayés par les médias. La montée du *freelancing*, des *slashers*, de la *gig economy* et de l'« économie des plateformes » est valorisée, si bien que ce discours paraît hégémonique. La population des travailleurs indépendants reste cependant minoritaire : en Europe, selon les pays, 10 à 15 % des travailleurs sont indépendants (Bögenhold *et al.*, 2018). Ils représentent par ailleurs un groupe professionnel fortement hétérogène (d'Amours, 2006 ; Dellot, 2014).

Par-delà le mythe dominant de l'entrepreneur comme figure conquérante et solitaire (Drakopoulou Dodd et Anderson, 2007 ; Germain et Jacquemin, 2017), la solitude est souvent perçue comme une difficulté inhérente au travail indépendant, même s'il est compliqué de la mesurer et de la mettre en évidence (INSERM, 2011). On constate néanmoins que des travailleurs indépendants font le choix de ne pas être seuls et inscrivent leur démarche entrepreneuriale dans le cadre de structures telles que les entreprises de portage salarial, les coopératives d'activité et d'emploi ou les espaces de coworking. Ces structures visent à faciliter et optimiser le quotidien de ces travailleurs que l'on suppose autonomes et isolés. À travers la comparaison de trois terrains de recherche conduits au sein de structures d'intermédiation du travail indépendant, nous avons ici cherché à savoir quels types de collectifs émergeaient de ces structures et par quels mécanismes.

La solitude comme revers de l'essor du travail indépendant ?

Il y avait 2,7 millions d'indépendants en France en 2015, chiffre en croissance ces dernières années (Salembier et Théron, 2018) mais stable sur une période de quarante ans. Les statuts concernés sont divers et flous (Gazier, 2016). On trouve des indépendants sans salariés, qui sont majoritaires (Bögenhold *et al.*, 2018), aussi bien que des chefs d'entreprise. De même, certaines formes tripartites de travail indépendant comme le portage salarial ou l'entrepreneuriat-salarié au sein de coopératives d'activité et d'emploi (CAE) (Everaere, 2014) sont absentes de ces décomptes car statutairement rattachées au salariat. Par ailleurs, cette constance de l'effectif des indépendants sur plusieurs décennies camoufle une réelle recomposition. Les métiers concernés par le travail indépendant sont différents d'il y a quarante ans : les travailleurs agricoles ont quasiment disparu, au profit de métiers de service (qualifiés ou non) (COE, 2014 ; Fox, 2014), avec encore une grande diversité de cette population (d'Amours, 2006 ; Dellot, 2014).

La recherche en entrepreneuriat a pour paradoxe de considérer comme acquis qu'entreprendre puisse être une activité collective (e.g. Ben-Hafaïedh et Cooney, 2017) tout en continuant à traiter l'entrepreneur comme une figure strictement individuelle (Germain et Jacquemin, 2017). L'image de l'entrepreneur, et par ricochet celle du travailleur indépendant, est teintée d'une aura solitaire, malgré

les preuves du contraire, essentiellement pour des raisons idéologiques (Drakopoulou Dodd et Anderson, 2007). On peut enfin questionner la réelle dimension entrepreneuriale du travail indépendant, notamment dans les cas de client unique, de salariat déguisé, ou de choix statutaire contraint (Arreola *et al.*, 2017 ; d'Amours, 2006).

Dans ce contexte théorique et idéologique confus, si ce n'est contradictoire, le travail indépendant semble cependant clairement marqué par l'absence de collectif de travail. Ce dernier est caractérisé selon Cru (2016, p. 57) par trois éléments : « plusieurs travailleurs [...], une œuvre commune [...], une ou plusieurs règles ». En cela, un ensemble de travailleurs indépendants ne saurait être un « collectif de travail » par absence d'activité productive commune ou de règles partagées. La définition de Veltz et Zarifian va aussi en ce sens en soulignant qu'« on ne peut véritablement parler de travail collectif qu'à partir du moment où la communauté des travailleurs en réseau est responsable, non seulement du résultat productif, au sens industriel du terme, mais de sa propre capacité à composer un savoir collectif et une solidarité effective. Le collectif se construit dans sa propre action et dans l'univers intersubjectif qui la conditionne » (1994 : 3). Autrement dit, un collectif de travail a une existence pérenne, une conscience de lui-même et une capacité d'agir, dédiées à une production.

Les définitions du « collectif de travail » telles qu'elles existent dans la littérature en excluent donc par construction les travailleurs indépendants. Ces derniers ne sauraient donc, toujours d'après ces définitions, bénéficier des ressources psychiques associées à l'appartenance à un collectif de travail, importantes pour l'activité et la santé des individus. C'est en effet le collectif qui permet la « mise en débat du travail », offrant ainsi au travailleur des ressources pratiques et psychiques pour réaliser au mieux son activité ou résoudre des contradictions (Clot, 2008).

Mais quelle est la réalité de la solitude des travailleurs indépendants (sans salariés) ? Sont-ils en mesure de bénéficier d'une communauté ou d'un collectif dans lesquels inscrire leur activité ? Des travaux semblent indiquer que cela leur manque (INSERM, 2011), ou que cela peut être variable d'un travailleur indépendant à un autre (Dellot, 2014). Les entités d'intermédiations citées *infra* semblent avoir la capacité d'offrir aux travailleurs indépendants des formes de collectifs (Lorquet *et al.*, 2017 ; Ballon, Boudes, Veyer, 2017), mais qu'il est alors nécessaire de mieux définir et de mieux qualifier.

Pour briser leur solitude, les travailleurs indépendants peuvent, entre autres, accéder à différents services ou espaces tels que les tiers-lieux. Oldenburg (1999) définit les tiers-lieux comme des endroits qui ne sont ni le travail ni le domicile, dans lesquels les personnes viennent chercher du lien social. Les tiers-lieux sont en général des lieux où sont proposés des services mais où les clients viennent « acheter »,

en sus de ces services pratiques, des moments de relation sociale. Ainsi, les « espaces de coworking », sont un des exemples à succès des tiers-lieux à vocation professionnelle où sont proposés des bureaux, de l'accompagnement individuel et collectif, des imprimantes, des salles de réunion, des cafés, etc. Ils affichent souvent, en sus de la mise à disposition d'un espace de travail, le but explicite de « faire communauté » (Garrett *et al.*, 2014). Les usagers de ces espaces étant des travailleurs indépendants mais aussi des entreprises, des salariés télétravailleurs et des particuliers – la proportion relative des différents statuts variant selon les espaces et les époques –, il s'agit ici d'une relation marchande et commerciale entre l'utilisateur et l'espace.

Autre possibilité pour éviter la solitude, les sociétés de portage salarial ou les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), qui proposent un cadre d'accompagnement à la démarche entrepreneuriale. Cela passe avant tout par un statut de salarié conféré aux travailleurs, ainsi que par un accompagnement – humain et/ou commercial – en complément de services administratifs et juridiques. Les coopératives d'activité et d'emploi et le portage salarial proposent donc une forme tripartite d'organisation du travail, similaire dans les deux types de structures, dans laquelle l'organisation va facturer au nom des travailleurs indépendants et les salariés en contrepartie à hauteur du chiffre d'affaire réalisé. Le travailleur indépendant est ainsi juridiquement salarié mais en réalité autonome.

Dans le cas des CAE, l'organisation du travail est coopérative, visant à construire une nouvelle forme de travail s'appuyant sur les principes d'économie sociale et solidaire. C'est une relation non-marchande (c'est-à-dire à finalité non lucrative) et contractuelle. Dans le cas du portage, il s'agit d'une prestation de service facturée (Loufrani, 2015). C'est donc une relation marchande et contractuelle.

Dans les deux cas, les travailleurs indépendants salariés (« portés » ou « sociétaires », selon la structure) seront potentiellement amenés à collaborer avec leurs pairs de la structure, mais aussi avec les « salariés permanents » des structures, en charge de les faire fonctionner : c'est donc une rupture de l'isolement (Felio et Ottmann, 2017).

Les caractéristiques du travail indépendant en France et les limites des théories sur les collectifs de travail conduisent en effet à se demander dans quelle mesure ces nouveaux espaces et formes d'organisation ou d'intermédiation du travail indépendant viennent répondre à un besoin de collectif de ces travailleurs indépendants. Par extension, le fait qu'ils aient en commun ce besoin suffit-il à faire émerger des collectifs, ou peut-on identifier des dynamiques précises qui en permettent l'apparition ou la structuration ? Pour répondre à cette question, nous avons étudié trois types de services ou d'intermédiation proposés aux travailleurs indépendants.

Démarche d'enquête

Cet article est construit sur la méta-analyse de trois programmes, dans une démarche de recherche qualitative⁽¹⁾ :

La première enquête portait sur les indépendants qui s'engagent dans une coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Les données exploitées avaient été recueillies auprès des acteurs (entrepreneurs-salariés, accompagnants, partenaires, etc.) d'une CAE basée en Ile-de-France : 33 entretiens semi-directifs, 17 observations, 2 *focus-group* et une analyse documentaire approfondie.

La deuxième enquête étudiait une autre relation tripartite. Le terrain de recherche s'était déroulé auprès de salariés permanents d'une entreprise de portage salarial de grande taille, interrogés sur leurs interactions avec les travailleurs indépendants « portés » : 3 entretiens semi-directifs, 10 observations, 1 *focus-group* et une analyse documentaire.

Le troisième terrain s'intéressait aux usagers d'espaces de coworking. Le terrain s'est composé de 48 entretiens semi-directifs et 1 *focus-group* avec des clients (ou usagers) d'espaces et d'observation participante dans 10 espaces différents, à Paris, en Ile de France et dans des zones rurales.

Formes partielles ou émergentes de collectifs de travail

On constate dans toutes les structures étudiées des formes émergentes ou partielles de collectifs, si ce n'est de collectifs de travail au sens classique, notamment de par la présence de solidarités et de « mise en débat du travail ».

En effet, des postures bienveillantes sont identifiables dans les trois terrains de recherche et stimulent des comportements de solidarité. Explicite dans le fonctionnement relationnel des espaces de coworking, la bienveillance y est portée à la fois par le design du lieu de travail et par les rituels de convivialité formels et informels. « *Quand j'ai perdu mes clients, y'a des gens qui m'ont entouré, qui m'ont apporté leur soutien* », explique ainsi un usager. Au sein de la CAE étudiée, la bienveillance et la solidarité passent de manière pratique par la mutualisation, chacun versant ainsi 11,5 % de ses bénéfices à la structure afin de bénéficier collectivement des services

⁽¹⁾ Les recherches portaient sur des services ou structures à destination de travailleurs indépendants, permettant de capter une importante diversité statutaire : portage salarial, coopérative d'activité et d'emploi, microentreprise, SASU, EURL, etc. (Everaere, 2014 ; Gazier, 2016), la diversité des statuts et leurs différences juridico-techniques n'étant pas ici le sujet.

Les matériaux de recherche recueillis lors de ces travaux ont été retraités dans une démarche comparative systématique (Vigour, 2005). Un tableau de comparaison a été construit de manière inductive puis systématique : dès qu'un thème était identifié dans l'un des trois terrains, il était recherché dans les matériaux des autres. L'analyse des nombreuses convergences et des quelques divergences entre les terrains selon les thèmes a permis de construire les résultats qui seront présentés ci-après.

d'accompagnement, de comptabilité, des locaux, etc. Le sociétariat (avec le versement supplémentaire de 3 % du CA) et la prise de responsabilités dans diverses instances de décision vont aussi en ce sens. De plus, des liens de solidarité informels se nouent au fur et à mesure des parcours et des projets. Enfin, les permanents de l'entreprise de portage salarial font preuve d'un « travail de *care*⁽²⁾ » envers les indépendants portés, ce que nous rattachons à une posture bienveillante et de solidarité de leur part : « *ils ont besoin d'être rassurés, d'être maternés, on le voit, ils parlent beaucoup...* » explique une salariée gestionnaire de l'entreprise de portage salarial. Dans ce dernier cas, les travailleurs indépendants sont donc seulement bénéficiaires d'une certaine bienveillance et non pourvoyeurs de celle-ci. Cela signifie néanmoins qu'ils étaient implicitement ou explicitement demandeurs de cette bienveillance, ce qu'on peut rattacher à un besoin de collectif (Felio et Ottmann, 2017). Ces comportements conscients de bienveillance ou de solidarité sont un mécanisme qui permet de « faire communauté » (Garrett *et al.*, 2014) et se rapprochent de ceux d'un collectif de travail.

De plus, la présence d'une mise en débat du travail est un point saillant dans toutes les structures. Chez les usagers d'espaces de coworking, les échanges portent notamment sur le choix du statut lors du passage à l'indépendance professionnelle ou à l'entrepreneuriat : « *... j'ai vu une personne qui m'a dit "ah oui mais une SASU ça a ça comme limite, alors qu'une SAS c'est plutôt comme ça..." ; et ça, c'est des retours d'expérience qui sont beaucoup plus importants que ce que tu vas lire sur le papier* », raconte un usager. Au sein de la CAE, il y a deux niveaux d'échanges sur le travail : sur l'organisation de l'activité entrepreneuriale en tant que telle (lors de réunions par groupe métier par exemple) et sur les valeurs associées (place du travail dans la société et la vie de chacun) – ce second niveau de réflexion fait partie intégrante du projet de la CAE. Enfin, au sein de l'entreprise de portage salarial, on constate des dialogues et échanges entre les permanents et les portés sur la nature et la qualité du travail des indépendants, y compris de la part de permanents dont ça n'est pas la fonction théorique. Ainsi, une gestionnaire administrative demande : « *tenez-moi au courant du résultat de ce que vous aurez mis en place : je vous ai aidé à rédiger une proposition commerciale, dites-moi ce que ça a donné* ». Ce débat sur le travail est constitutif d'un collectif de travail actif et en est même un des éléments « ressources » pour l'individu (Clot, 2008).

Pourtant, dans les terrains étudiés, les travailleurs indépendants ont des activités économiques, celles qui les rémunèrent, qui sont solitaires : il n'y a pas de production marchande commune, d'« œuvre commune » ou de production collective en matière de travail. Plus largement, le rapport

⁽²⁾ Le *care* en tant qu'activité professionnelle fait référence à une attitude consistant à « faire attention à », « prendre soin de », « se mobiliser pour l'autre », « l'accompagner » (Pesqueux, 2012).

« économique » ou « d'entrepreneuriat » des indépendants à chacune des structures était variable et peu ou pas structuré autour d'une approche collective. Le développement économique n'est jamais apparu comme une raison d'usage des espaces de coworking. La CAE étudiée, pour sa part, encourage et accompagne des groupes pour proposer des services et/ou produits communs. Une récente enquête effectuée auprès de deux CAE montre en effet que la production commune permet de faire augmenter les chiffres d'affaires des travailleurs indépendants⁽³⁾. Cependant, la grande majorité des productions restent individuelles. De plus, certains membres de la CAE présentent leur investissement dans la structure commune comme contradictoire avec leur performance économique : « [...] c'est évident qu'au bout d'un moment mon engagement a été au détriment, non seulement de ma rémunération sur mon activité, mais aussi ma santé, mais aussi ma vie familiale », témoigne une sociétaire. En entreprise de portage salarial, enfin, deux profils différents coexistent : certains des portés les plus à l'aise dans leur activité, économiquement performants, vont être moins en contact avec les permanents, moins en recherche d'un ersatz de collectif. Ce seront ceux moins à l'aise, moins performants, qui vont être demandeurs d'aide et d'accompagnement, et c'est sur cet accompagnement que se construit le collectif émergent (fût-il plutôt un binôme dans le cas du portage salarial). L'ensemble de ces éléments conduit à dire qu'il y aurait plutôt une tension entre performance économique individuelle et création de collectif. Les activités économiques des travailleurs indépendants peuvent donc même être contradictoires avec la mise en commun, soit par manque de temps disponible (CAE), soit par les tensions qu'elles entraînent entre acteurs, la baisse de revenu étant un contexte fréquent de conflit entre travailleurs indépendants portés et permanents de l'entreprise de portage salarial. En cela, il ne saurait y avoir de collectif de travail classique et établi pour ces travailleurs indépendants (Cru, 2016 ; Veltz et Zarifian, 1994).

Malgré l'absence d'« œuvre commune », nous considérons que la présence de solidarités et de débats sur le travail révèle l'existence de formes partielles de collectifs ou de collectifs émergents. Ces deux éléments sont de plus une ressource pour le travailleur dans un collectif classique ; on peut donc considérer qu'ils le sont pour les travailleurs indépendants de ces structures.

Mécanismes fondateurs de ces formes émergentes de collectifs

Ces formes de collectifs apparaissent à travers des processus similaires qui sont présents dans toutes les structures.

On constate dans toutes les structures étudiées des mécanismes de dépassement de ce qui avait été prescrit, convenu ou acheté. Les usagers d'espaces

de coworking viennent au départ pour un espace de travail et pour sortir de l'isolement lié au travail à domicile mais, une fois installés, ils participent aux événements organisés et s'investissent dans l'animation du lieu, au-delà de ce qu'ils ont prévu à leur arrivée : « En fait, on est censés être clients entre guillemets, mais en vrai on est acteurs, enfin on fait partie de la communauté, *quoi* », analyse un usager. De même, si les personnes qui intègrent la CAE ont des motivations assez variées, au fur et à mesure de leur parcours au sein de la CAE, elles passent progressivement du statut d'usagers/utilisateurs des services de la coopérative à celui de coopérateurs participant pleinement à la vie de l'entreprise collective. « *Progressivement on a commencé à comprendre en fait que ce n'était pas seulement un dû, mais que nous aussi on faisait en fait partie aussi de la structure [...] on pouvait aussi participer à améliorer* », raconte un sociétaire. Enfin, les indépendants portés vont parfois exprimer une demande qui dépasse la prestation de services administratifs, notamment face à la solitude et aux difficultés commerciales ou économiques de leur situation. En réponse, les permanents de l'entreprise de portage salarial vont au-delà de la prestation de services administratifs et offrent un travail de *care* lorsqu'ils en perçoivent la demande (souvent implicite) dans les interactions qu'ils ont avec les portés. L'une témoigne que « *c'est à leur correspondante qu'ils vont raconter leur vie, leurs petits soucis, leurs problèmes avec le client...* ». On peut voir là une mécanique dépassant l'acte productif, que ce soit par du temps, des efforts ou de l'affect. Par ailleurs, dépasser la prescription du travail par l'enrichissement de la qualité ou de la diversité du travail est un des éléments constitutifs d'un collectif de travail classique « ressource » pour l'individu (Clot, 2008).

Nous rattachons à la même analyse le partage de vocabulaire et de rites communs : « titres » spécifiques à l'entreprise de portage salarial (nommer les travailleurs indépendants « consultants » quel que soit leur métier réel, par exemple) ; « titres » et rites pour la CAE (nom commun à l'ensemble des membres ; des événements réguliers et ritualisés telle que les universités annuelles) ; ou encore rites pour les espaces de coworking (surtout des moments de convivialité ritualisés, par exemple le partage de repas). Il y a toujours une démarche active de création d'un rapport partagé à la structure et à ses services. Néanmoins, toutes les structures étudiées ont aussi présenté une surprenante difficulté à « définir » ou « nommer » précisément les faits et les réalités. Lorsqu'on demande aux usagers d'espaces de coworking de définir leur relation avec les autres usagers de l'espace, ils naviguent entre « collègues », « amis », « famille » et autres : « *On n'est pas des collègues de travail, on n'est pas des concurrents, voilà on est des gens qui travaillons dans différents secteurs d'activité* ». Par ailleurs, chaque espace de coworking possède ses propres marqueurs langagiers, ce qui montre la dimension strictement locale de ce qui est créé. Le vocabulaire tient aussi une place très particulière au sein de la CAE, si bien que la pochette d'accueil remise aux nouveaux membres comprend une encyclopédie ludique proposant une définition des principaux termes employés. Par exemple : « *On n'a*

⁽³⁾http://www.coopaname.coop/system/files/file_fields/2017/09/19/enquete-revenus-tps-travail-coopaname-oxalis-web.pdf

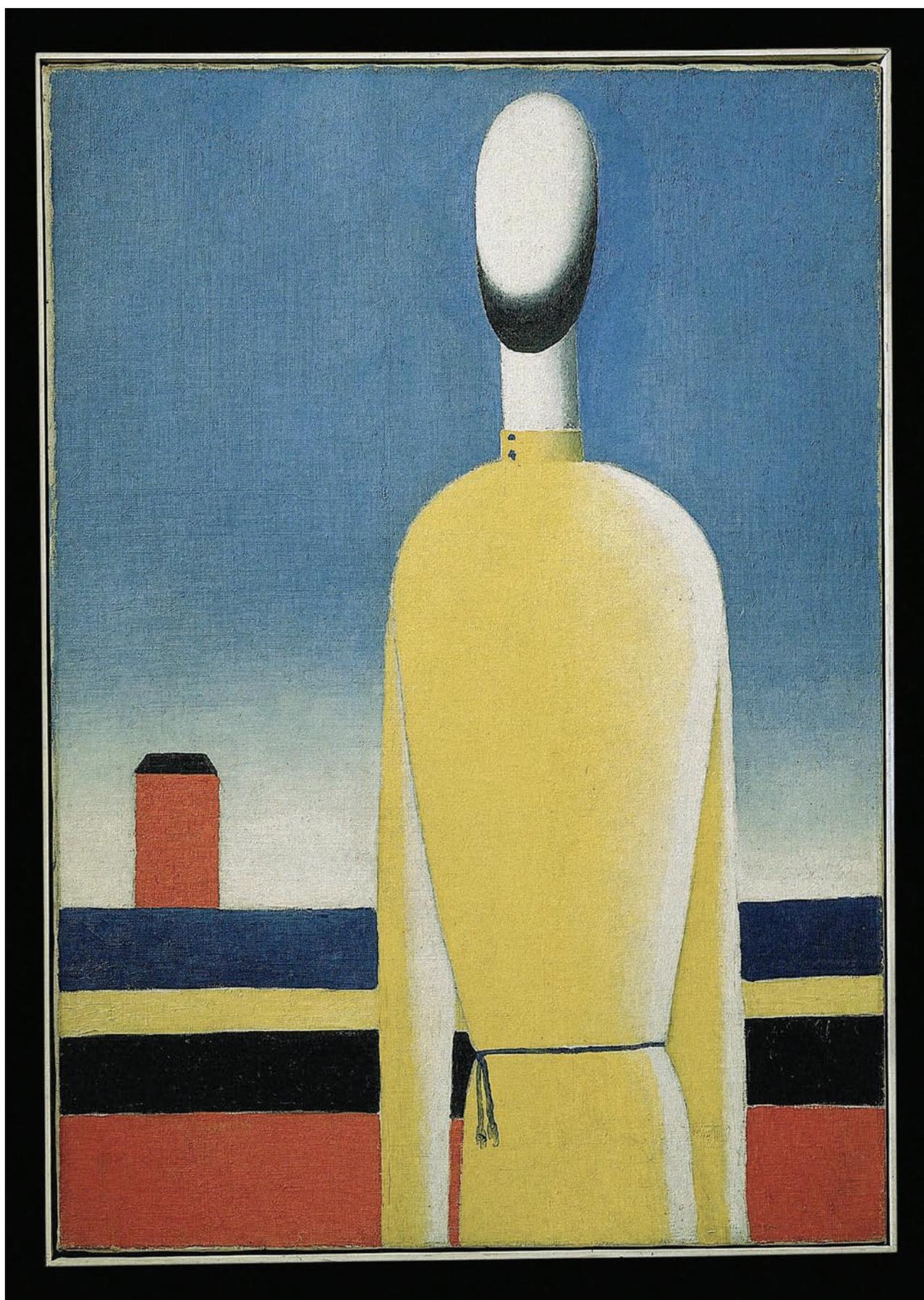


Photo © LA COLLECTION

Kasimir Malevitch (1878-1935), *Pressentiment complexe* (buste avec une chemise jaune), huile sur toile, vers 1932. Saint Petersburg, Musée de l'Ermitage.

« Les usagers d'espaces de coworking viennent au départ pour un espace de travail et pour sortir de l'isolement lié au travail à domicile. »

jamais su comment nommer votre référent.e. [...] Parce qu'on ne sait vraiment pas quel titre lui donner, qui est donc cette personne que d'aucuns appellent votre honorable correspondant.e, d'autre votre chargée de mission, d'autres aussi votre référent, d'autres encore votre officier traitant ou votre interlocuteur privilégié mais le plus souvent votre chargé.e d'accompagnement ? ». Au sein de l'entreprise de portage salarial, la même difficulté a été constatée chez des portés à mémoriser ou utiliser le terme adéquat pour désigner leur gestionnaire administratif : ils vont parler de leur « assistante » par exemple. À l'inverse, pour les salariés permanents, l'emploi systématique des termes *corporate* camoufle une certaine ambiguïté de la relation : « *bien sûr, ce sont des salariés [portés] [...], mais ce sont nos clients* ».

Si le vocabulaire commun et les rites sont signes de la présence d'un collectif, et si leur appropriation par les personnes est un signe de leur intégration, les tâtonnements sont à notre sens la preuve de la dimension émergente du collectif de travail. Il est néanmoins intéressant de constater que les éléments somme toute modestes partagés par les travailleurs indépendants (du vocabulaire, quelques rites, une posture *a priori* bienveillante) suffisent comme fondement de ces collectifs émergents.

Ambiguïté des collectifs

Ces formes de collectifs et les mécanismes identifiés présentent toutefois des limites, probablement consubstantielles au fait que les personnes sont, justement, indépendantes.

Dans les trois cas, on pouvait identifier des mécanismes de mise à distance ou de préservation de la distance avec les choses communes. À tel point que les structures observées pourraient être considérées comme des collectifs de « marginaux sécants » (au sens de Crozier et Friedberg [2014]) : le fait que les travailleurs indépendants soient externes à ces structures, ne serait-ce que parce que leur activité productive reste largement individuelle et réalisée le plus souvent en dehors de la structure d'accueil, leur donne le pouvoir de choisir ce qu'ils investissent dans ces fonctionnements (temps, énergie, compétence, ressources...). Par extension, les indépendants « choisissent » (CAE et espaces de coworking) ou « réclament » (entreprise de portage salarial) les formes émergentes de collectif de travail dont ils bénéficient et l'on constate des attitudes de « consommation de la convivialité ». La majorité des usagers rencontrés ont opté pour un contrat nomade avec l'espace de coworking qu'ils fréquentent : ils payent pour accéder à un bureau sur un nombre d'heures limité. Certains n'ont en conséquence pas de sentiment « d'obligation » ou de « responsabilité » envers les autres membres de l'espace, et marquent parfois une certaine distance avec la vie collective du lieu. Ou ils ne sont tout simplement pas là. De même, si l'implication dans la vie de la CAE est affichée comme constitutive de la structure, certains membres utilisent la CAE comme un simple prestataire de

services : « *j'évolue plutôt en fonction des opportunités. C'est-à-dire si j'ai une très belle opportunité [d'emploi] qui se présente [...] en entreprise, je ne vais pas forcément m'y opposer [et donc quitter la CAE]* ». Dans le cas de l'entreprise de portage salarial, lorsque des tensions apparaissent, notamment lorsque les portés sont dans une situation difficile, personnellement (accidents de vie) ou professionnellement (perte de client, chiffre d'affaire en baisse, etc.), la relation « redescend » alors à un niveau commercial et potentiellement conflictuel : une gestionnaire rapporte ainsi une cliente lui ayant dit : « *pour le prix que je vous paye, vous pourriez me faire le ménage et le repassage !* ». Si ces limites de l'investissement individuel dans le collectif peuvent être un atout pour les personnes, qui vont maximiser en cela leur capacité d'action et leurs perspectives, elles entraînent une fragilité du collectif émergent. Ce dernier devient dépendant de la continuité de la volonté des travailleurs indépendants d'y contribuer, ou du renouvellement de ces derniers. L'exemple des indépendants « performants » en entreprise de portage salarial le montre bien : ils ne s'investissent pas dans les collectifs émergents de la structure et ne sont donc pas une ressource pour ceux plus fragiles économiquement. Cela montre aussi que les structures de pouvoir et de relations (notamment marchandes ou non) des différentes structures influent sur les créations de collectif.

Dans la continuité de cette idée, le sentiment d'appartenance est variable. Il y a par exemple dans les espaces de coworking une disparité des rapports identitaires. En effet, si de nombreux usagers d'espaces de coworking semblent développer une dimension identitaire par la fréquentation de l'espace (un usager décrit son espace comme « un point de refuge, un point d'*ancrage* »), certains, comme indiqué ci-dessus, sont de simples « consommateurs » du lieu. La CAE étudiée présente de son côté une dimension identitaire forte, d'autant que certains membres cherchent en intégrant la CAE à retrouver un statut et une identité professionnelle : « *J'ai l'impression d'avoir une existence professionnelle, même si pour l'instant elle n'est pas concrétisée par un salaire, mais j'ai une existence professionnelle* ». À l'inverse de la CAE, il n'y a pas d'identité d'appartenance à l'entreprise de portage salarial : en majorité, les indépendants portés se définissent à partir de leur parcours, de leur expertise ou de leur métier et aucunement par leur entreprise de portage salarial. Cette variabilité dans le sentiment d'appartenance est signe d'un collectif fragile, si l'on considère que la « conscience de lui-même » du collectif est une de ses conditions d'existence (Veltz et Zarifian, 1994). La difficulté systématique à « donner des noms » citée plus haut peut aussi être considérée comme un symptôme de cette fragilité.

Des collectifs émergents et fragiles

Les mécanismes récurrents de collectifs émergents observés dans ces études ne sauraient être rassemblés sous l'étendard de l'entrepreneuriat

collectif (Ben-Hafaïedh et Cooney, 2017), puisque les indépendants concernés conservent des activités économiques distinctes. Ils montrent toutefois que la solitude de l'indépendance, qu'elle soit réelle (Dellot, 2014) ou seulement supposée idéologiquement (Drakopoulou Dodd et Anderson, 2007), peut-être analysée sous l'angle d'un besoin ou d'une recherche de collectif de la part de ces travailleurs indépendants. Ce besoin de collectif, dont les conditions d'émergence mériteraient d'être étudiées dès lors qu'elles ne sont pas liées à une solitude réelle, s'exprime dans tous les terrains analysés.

En réponse à ce besoin, les travailleurs indépendants liés à tous les types de structures se construisent des formes émergentes de collectifs. Ils peuvent ainsi disposer de ressources psychiques proches, si ce n'est identiques, de celles dont disposent des travailleurs inscrits dans des collectifs de travail traditionnels (Clot, 2008). Ces dynamiques étaient claires dans les CAE et les espaces de coworking, et moins marquées (et plus dépendantes du service apporté par les salariés accompagnants) dans les entreprises de portage salarial. L'émergence « artificielle », pourrait-on dire, de ces formes de collectifs est un processus qui n'est pas non plus approfondi par la littérature, qui tend à analyser des collectifs déjà constitués, ou à considérer leur constitution comme « allant de soi » car liée à une œuvre commune. La méta-analyse montre que les travailleurs indépendants constituent ces formes émergentes de collectif, notamment en mettant des choses en commun (du temps, des valeurs ou même simplement du vocabulaire), et c'est là la seconde contribution de cette recherche.

Enfin, ces collectifs semblent plus fragiles que les collectifs de travail habituellement décrits ou analysés dans la littérature. C'est pour cela que nous les qualifions d'« émergents ». En effet, la difficulté pérenne à nommer les rôles, les statuts ou les fonctions et, surtout, la dimension consumériste ou instrumentale de l'appartenance au collectif sont des éléments contradictoires avec la littérature sur les collectifs de travail. Bien qu'ils se rapprochent grandement des propositions d'Oldenburg sur les tiers-lieux (Oldenburg, 1999), notamment par le concept de « consommation de convivialité », ils ne le recourent pas non plus complètement. L'existence de cette dimension « choisie » du collectif, absente des approches classiques du sujet, est la troisième contribution de notre travail. Cette tension entre le besoin de s'intégrer à une communauté et une attitude de consommateur opportuniste demanderait à être développée par de nouvelles recherches, notamment pour identifier de potentielles caractéristiques explicatives des différents profils de travailleurs indépendants.

Références

- ARREOLA F., DAVILA A., FELIO C. et OTTMANN J.-Y. (2017), "Are "auto-entrepreneurs" entrepreneurs or not, and Why should we care?", *Entreprendre & Innover*, 34(3), 57.
- BALLON, BOUDES, VEYER (2017), « Bricoler du collectif à l'heure d'Uber » in *Construire collectivement du sens. Les apports de François Rousseau*, Dalloz.
- BEN-HAFAIEDH C. et COONEY T. M. (dir.) (2017), *Research handbook on entrepreneurial teams: theory and practice*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.
- BOGENHOLD D., KLINGLMAIR R. et KANDUTSCH F. (2018), *Self-employment on the way in a digital economy: A variety of shades of grey* (n°85321), MPRA. (<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85321/>)
- CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Presses Universitaires de France.
- COE (2014), *L'évolution des formes d'emploi*, Conseil d'orientation pour l'emploi. (http://www.coe.gouv.fr/140430-_Rapport_pour_site-3d7f1.pdf?file_url=IMG/pdf/140430-_Rapport_pour_site-3.pdf)
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (2014), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- CRU D. (2016). « Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail », *Travailler*, 35(1), 53.
- D'AMOURS M. (2006), *Le travail indépendant un révélateur des mutations du travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- DELLOT B. (2014), *Salvation in a start-up? The origins and nature of the self-employment boom*, Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce / Etsy. (<https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/blogs/salvation-in-a-start-up-report-180714.pdf>)
- DRAKOPOULOU DODD S. et ANDERSON A. R. (2007), "Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur", *International Small Business Journal*, 25(4), pp. 341-360.
- EVERAERE C. (2014), *Les emplois atypiques : quelles réponses au besoin de flexibilité ?* Rueil-Malmaison : Eds. Liaisons.
- FELIO C. & OTTMANN J.-Y. (2017), « Relation numérique et travail de care : construction et entretien d'un collectif dans le cadre du portage salarial », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1779(3), pp. 229-309
- FOX J. (2014), "Where Are All the Self-Employed Workers?", *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2014/02/where-are-all-the-self-employed-workers>)
- GARRETT L. E., SPREITZER G. M. et BACEVICE P. (2014), "Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces", *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 14004.
- GAZIER B. (2016), *La diversité des formes d'emploi*. Conseil National de l'Information Statistique.
- GERMAIN O. et JACQUEMIN A. (2017), « Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(1), 7.
- INSERM (2011), *Stress au travail et santé -situation chez les indépendants. Une expertise collective de l'Inserm*. (<http://www.inserm.fr/mediatheque/infr-grand-public/fichiers/thematiques/sante-publique/expertises-collectives/texte-integral-stress-au-travail-et-sante>)
- LORQUET N., ORIANNE J.-F. et PICHULT F. (2017), "Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries", *European Journal of Industrial Relations*, pp. 1-17.
- LOUFRANI Y. (2015), « Le portage salarial enfin sécurisé », *Revue Française de Comptabilité*, (488), pp. 7-8.
- OLDENBURG R. (1999), *The great good place: cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*, New York: Da Capo Press.
- SALEMBIER L. et THERON G. (2018), *Les revenus d'activité des non-salariés en 2015 en hausse dans la plupart des secteurs d'activité* (n° 1688). INSEE.
- VELTZ P. et ZARIFIAN P. (1994), « Travail collectif et modèles d'organisation de la production », *Le Travail Humain*, 57(3), pp. 239-249.
- VIGOUR C. (2005), *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. Paris, La Découverte.

GÉRER & COMPRENDRE



n° 135 - Mars 2019

Réalités méconnues

Césure entre création et diffusion théâtrales dans les lieux intermédiaires : coup de théâtre ou modèle tenable ?

Julia PARIGOT

L'épreuve des faits

Permettre le développement de l'entreprise dans un environnement corrompif : les cas de la Chine et de l'Inde

Paul LABIC et Pierre MEMHELD

En quête de théorie

Recherche en finance : quand la performativité invite à la réflexivité

Hélène RAINELLI-WEISS

Autres temps, autres lieux

Existe-t-il un effet Hawthorne ?

François GEOFFROY

Du paternalisme au patronhumanisme

Amélie VILLÉGER

Réponse de **Pierre MESSULAM** :

Pour une généalogie du paternalisme

Réponse d'**Hervé DUMEZ** :

À propos du paternalisme. Petite critique d'une approche trop doctrinale et culturaliste

Mosaïque

De la distinction par des petits riens : consommation et classes aspirationnelles

À propos de l'essai d'Elizabeth CURRID-HALKETT, *The sum of small things: a theory of the aspirational class*, Princeton Press, 2017

Pierre MESSULAM

La fabrique des données

À propos de l'ouvrage de Jérôme DENIS, *Le Travail invisible des données. Éléments pour une sociologie des infrastructures scripturales*, Paris, Presses des Mines, 2018

Jean-Marc WELLER

Management : la comédie, c'est fini ?

À propos de l'ouvrage de Nicolas BOUZOU et Julia de FUNÈS, *La Comédie (in)humaine*, Paris, Éditions de l'Observatoire, 2018

Antoine MASINGUE

L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation

À propos du livre de Kevin LEVILLAIN, *Les Entreprises à mission - Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris, Vuibert, 2017

Matthieu BATTISTELLI

Peut-on réussir des réformes en France ?

La méthode Bailly

À propos de l'essai de Jean-Paul BAILLY, *Réformez ! par le dialogue et la confiance*, Paris, éditions Descartes & Cie, 2016

Jacques SARRAZIN

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.anales.org>

C'est qui le Patron ?!

Les enjeux de la mobilisation des consom'acteurs⁽¹⁾

Par Sophie RENAULT

Université d'Orléans, Laboratoire Vallorem (EA 6296)

Fin 2016, une nouvelle marque de produits alimentaires est arrivée sur le marché français : « C'est qui le Patron ?! La Marque du Consommateur ». Avec pour objectif d'être responsable, la marque se singularise par sa volonté de donner le pouvoir aux consommateurs. Depuis le site Internet de la marque, il est ainsi possible de sélectionner les futurs produits de la gamme et leurs principales caractéristiques. Les « consom'acteurs » ont aussi un rôle actif dans la stratégie de communication et de distribution. Ceux qui le souhaitent peuvent également devenir sociétaires de la marque. Cet article interroge les contours et enjeux de la stratégie d'empowerment de « C'est qui le Patron ?! ». Nous montrons que l'empowerment génère un processus d'engagement positif envers la marque. Cette stratégie trouve notamment sa force dans la pédagogie dont fait montre la marque à l'égard des consom'acteurs. *In fine*, on observe une forme de loyauté des consommateurs. Associés aux décisions de la marque et partageant les valeurs qu'elle porte, ils en privilégient les produits dans leur acte d'achat. Il est alors question de « buycott ». Nous observons enfin les difficultés associées à la stratégie d'empowerment des consommateurs.

Fin 2016, en réponse à la crise rencontrée par les producteurs laitiers, un OVNI dans l'univers des marques alimentaires arrivait sur le marché français : « C'est qui le Patron ?! La Marque du Consommateur ». Cette marque se caractérise par un positionnement atypique parfaitement exprimé par son nom. A l'heure où la consommation est au cœur de l'existence de l'individu (Cova, 2008) et dans un contexte où les préoccupations sociétales et environnementales impactent incontestablement l'acte d'achat, la marque propose aux consommateurs de tenir les rênes de sa stratégie d'extension. Sur son site Internet, elle est décrite dans les termes suivant : « Une marque utile et qui donne du sens à notre consommation. Une marque qui propose uniquement des produits bons, sains et responsables ». Son dessein est de bouleverser le système de consommation classique envers lequel il existe une certaine aversion et de donner le pouvoir aux consommateurs de faire vivre une gamme de produits responsables. La marque propose ainsi à ses clients de faire valoir leur positionnement éthique, il s'agit de leur proposer un acte de « consommation engagée » (Duboisson-Quellier, 2018).

Dans une dynamique d'empowerment (Shaw, Newholm et Dickinson, 2006 ; Cova & Ezan, 2008), Nicolas

Chabanne et Laurent Pasquier – co-fondateurs de la marque – placent les consommateurs au cœur de la stratégie de création de valeur. Via les TIC, sont externalisés vers les « consom'acteurs » (Rémy, 2007) des pans entiers des décisions et actions marketing traditionnellement supportées par une marque. C'est ainsi à l'appui d'une démarche de crowdmarketing (Renault, 2016) que naissent et évoluent les différents produits de la marque. Alors qu'elle ne dispose pas de commerciaux dans les magasins et n'investit pas en communication publicitaire sur les grands médias traditionnels, « C'est qui le Patron ?! » surprend par son extraordinaire réussite (voir encadré 1 page suivante).

Au cœur de la stratégie de marque, une véritable innovation sociale trouve ses fondements dans l'ambition de se diriger vers une alimentation plus responsable (meilleure rétribution des producteurs, attention portée au bien-être animal ou aux conditions de production...) et de donner un rôle clé aux consommateurs. L'empowerment est ainsi central dans le management de la marque, dont le seul nom révèle l'ambition. Or, comme l'indique Bachouche (2014) la littérature relative à la prise de pouvoir des consommateurs peine à clarifier si ce mouvement émane des consommateurs eux-mêmes ou s'il s'agit d'une initiative portée par des organisations désireuses d'améliorer leur image de marque, de diminuer la résistance des consommateurs ou bien encore de proposer une offre dont les caractéristiques sont en harmonie avec les attentes de la cible. En outre, comme l'énoncent Fayn *et al.* (2019, p. 122), « avec l'avènement

⁽¹⁾ Pour le temps précieux qu'ils m'ont consacré, je tiens à remercier les 14 consommateurs que j'ai eu l'opportunité d'interviewer, Laurent Pasquier, co-fondateur de « C'est qui le Patron ?! » ainsi que Corinne Perrin, responsable marketing de LSDH. Mes remerciements s'adressent également aux évaluateurs de la revue qui m'ont transmis de judicieuses recommandations.

Encadré 1 : La réussite de la marque

Depuis son lancement, « C'est qui le Patron ?! » rencontre un large succès sur le marché français : en janvier 2019, toutes références confondues, la marque a ainsi dépassé la barre des 100 millions de produits vendus (Harel, 2019). Selon les données transmises lors de l'Assemblée Générale (AG) de la Société des Consommateurs qui s'est tenue en mai 2019, la marque est à la première place des fabricants dont le chiffre d'affaires a le plus progressé en France en 2018. Fin 2018, on estime qu'elle est consommée par 17,5 % des foyers.

Fer de lance de la marque, le lait est la référence la plus vendue sur le marché, derrière les marques de distributeurs. Avec 26,5 millions de litres vendus en 2017, le lait avait le meilleur taux de réachat (41 %) parmi les innovations sur le marché. En 2018, ce sont 52,8 millions litres de lait qui se sont écoulés, soit une croissance des ventes de 99 %.

Si le lait est emblématique du succès de la marque, plusieurs autres produits se démarquent, parmi lesquels le beurre bio. En 2018, selon l'étude menée par l'Institut Nielsen, ce beurre était le premier produit issu de l'agriculture biologique à intégrer le top 20 des meilleurs lancements grande consommation. La 16^e place du produit semble emblématique de l'adéquation de la proposition de valeur de la marque aux tendances sociétales. Il s'agit en outre du beurre biologique le plus vendu en France en 2018.

Sources :

Informations transmises lors de l'AG de la Société des Consommateurs, le 21 mai 2019 ;

HAREL C. (2019), « C'est qui le Patron ?! dépasse la barre des 100 millions de produits vendus », *LSA Commerce et Consommation*, consulté en ligne le 27 juin 2019.

du consommateur *empoweré*, les échanges se rééquilibrent et le rapport de force tend à s'inverser ». Qu'en est-il ? Que pouvons-nous apprendre de l'étude de la « Marque du Consommateur » ? L'empowerment concourt-il à la loyauté des consommateurs envers la marque ? Si oui, sous quelles conditions ? Au travers d'une démarche qualitative, nous cherchons à comprendre les ressorts et enjeux de la stratégie d'empowerment au cœur de « C'est qui le Patron ?! ».

Dans une première partie, nous mettons en perspective les caractéristiques et enjeux d'une démarche de *crowdmarketing*. Au cœur de cette formule d'externalisation vers la foule, les enjeux associés à la stratégie d'empowerment feront l'objet d'une analyse particulière. La deuxième partie sera consacrée à la présentation du design de notre recherche et du modèle d'affaires de la marque « C'est qui le Patron ?! ». Nous exposerons notamment comment la marque appuie sa stratégie de création de valeur sur la mobilisation des consommateurs. Au sein de la troisième partie, nous verrons en quoi la dynamique d'empowerment participe au succès de la marque. Enfin, il s'agira dans la dernière partie de mettre en relief les revers et difficultés associés aux fondamentaux de la marque. Face aux exigences quotidiennes de la gestion de la marque, les promesses de transparence et d'implication des consommateurs peuvent-elles toujours être tenues ?

Le client : acteur de la stratégie de création de valeur des marques

Le développement des TIC a permis l'avènement d'un « consommateur acteur de son expérience de consommation mais aussi protagoniste de la constitution de l'offre et du mix de l'entreprise » (Cova, 2008, p. 26). Après avoir souligné les contours d'une démarche d'externalisation vers la foule dans le champ du marke-

ting, nous mettons en évidence les enjeux associés à l'empowerment des consommateurs.

Du marketing participatif au *crowdmarketing*

Dans le but d'impliquer les clients dans une démarche de création de valeur, le recours au marketing participatif se développe au sein de nombreuses organisations. Divard (2011, p. V) définit le marketing participatif comme un « ensemble de techniques marketing visant à impliquer les consommateurs dans la définition et la diffusion de l'offre de l'entreprise ». Ces techniques requièrent l'intervention « active, volontaire et consciente des consommateurs dans la conception et la mise en œuvre du marketing de l'entreprise » (Divard, 2013, p. 62). Selon l'auteur, le consommateur est alors promu au rang de partenaire de l'organisation, partie prenante d'un service marketing étendu. Or, ces démarches de marketing participatif ont été transcendées par l'avènement du Web 2.0 (Divard, 2011 et 2013). Ainsi *via* les TIC, nombreuses sont les organisations qui font le choix d'externaliser des activités vers la foule : il s'agit de *crowdsourcing* (Howe, 2006 ; Renault, 2017). De multiples ressources et compétences dont disposent les internautes peuvent ainsi être sollicitées par des particuliers, des organisations publiques ou privées (alors qualifiés de *crowdsourcers*). Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara (2012, p. 197) mettent en perspective les bénéfices partagés d'une démarche de *crowdsourcing* : d'un côté, la foule satisfait « certains types de besoin, qu'il s'agisse de la reconnaissance économique, sociale, de l'estime de soi ou du développement de compétences individuelles ». De l'autre, le *crowdsourcer* utilise « à son avantage ce que l'internaute impliqué aura apporté » (*ibidem*). Dans le champ du marketing, la foule peut être amenée à définir un concept produit, imaginer un nom de marque, designer un logo, vérifier la disponibilité d'un produit chez un distributeur... Il est question de « *crowdmarke-*

ting » pour caractériser le recours à une foule connectée dans un processus de création de valeur utile à la fonction marketing (Renault, 2016).

En écho aux propos de Bonnemaizon *et al.* (2012, p. 180), il ne s'agit plus seulement de faire du marketing vers les consommateurs mais de faire du marketing avec les consommateurs. Dans un esprit de marketing participatif (Divard, 2011), la mise en place d'une opération de crowdmarketing permet aux marques d'appuyer leur stratégie de création de valeur sur la sollicitation de la foule en ligne. Bien sûr, cette participation peut aller au-delà de la sphère virtuelle et investir les espaces physiques idoines. Quoi qu'il en soit, selon Bonnemaizon *et al.* (2012, p. 180), la participation et la création de contenu donnent aux consommateurs « l'impression d'avoir un plus grand contrôle sur leur consommation, sur leur vie et d'être plus responsables ». Les organisations externalisant des activités vers la foule sont dans une posture que nous proposons de qualifier, en écho aux recherches de Cova (2008), de « facilitation ». Fortes du constat selon lequel les consommateurs souhaitent participer à la définition des produits et des services, de nombreuses entreprises leur permettent désormais de faire entendre leur voix et, ce faisant, de jouer un rôle actif dans la politique de la marque (*ibidem*). Dans cette posture, « l'entreprise pousse les consommateurs qui se sentent proches de la marque à inventer, à créer quelque chose de plus/différent autour du produit ou de l'expérience vécue en leur fournissant les moyens techniques et logistiques pour le faire. Ce comportement actif permet à l'entreprise de récolter de nouvelles idées et de bénéficier de la créativité des consommateurs » (Cova, 2008, p. 22). Il est alors question de « Consumer made » comme « résultat de la mise en jeu des compétences d'un ou de certains consommateurs afin de modifier ou d'améliorer l'offre des entreprises et d'arriver ainsi à une création originale » (*ibidem*, p. 19). Le crowdmarketing s'inscrit dans cette démarche visant à co-créer de la valeur (Renault, 2016). Parce qu'il a voix au chapitre, le consommateur acquiert un certain pouvoir. La question de l'empowerment est alors essentielle, la section suivante s'y consacre.

Empowerment : définition et enjeux

Dans sa forme transitive, *to empower* signifie « accorder du pouvoir aux autres », et, dans sa forme intransitive, « gagner ou assumer du pouvoir ». Selon Morrongiello (2014), le concept d'empowerment exprime ainsi une ambivalence : la prise de pouvoir est-elle à l'initiative des consommateurs eux-mêmes ou d'une puissance supérieure ? Les propos qui suivent rendent compte de cette dualité.

D'une part, l'empowerment peut être initié par les entreprises. Fuchs *et al.* (2010, p. 65) définissent ainsi l'empowerment comme étant une stratégie utilisée par des entreprises souhaitant « donner aux clients un sentiment de contrôle sur la sélection de produits ». Selon eux, cela permet à un collectif de clients de sélectionner les produits que l'entreprise commercialisera ensuite auprès d'un marché plus large. Les auteurs identifient deux principales

manifestations de l'empowerment. La première, « empowerment to select », consiste pour les consommateurs à sélectionner les caractéristiques des produits qui vont être développés. La seconde, « empowerment to create », invite les consommateurs à créer de nouveaux produits. Selon Bachouche (2014, p. 9), l'empowerment peut ainsi être vu comme « un processus de délégation de pouvoir selon lequel les entreprises font participer leurs clients individuellement ou collectivement à la création de produits, à la sélection de caractéristiques ou à la customisation ».

D'autre part, l'empowerment est susceptible d'émaner des consommateurs désireux de réveiller les consciences quant aux pratiques des entreprises. Ils ont alors à cœur de les faire évoluer dans le sens désiré (Bachouche, 2014). Leur prise de pouvoir peut notamment exprimer une forme de résistance telle que décrite par Beaudouin (2014) s'agissant des consommateurs amapiens⁽²⁾. Dans sa thèse, l'auteure a ainsi mis en évidence le fait que leur prise de pouvoir passe par une consommation socialement responsable pouvant faire écho à une double forme de résistance : *par* la consommation et *à* la consommation. Le *consom'acteur* s'accomplit ainsi par la dimension politique de ses actes d'achat. En référence aux travaux de Friedman (1996) et de Neilson (2010), la prise de conscience de phénomènes économiques et/ou sociétaux peut alors conduire à opter pour le boycott et/ou le buycott. Alors que le boycott exprime le refus systématique de consommer certains produits, le buycott fait référence à la volonté de privilégier l'achat de produits ou services en harmonie avec des causes considérées comme justes : respect de l'environnement et/ou du monde animal, conditions d'emploi, protection et rétribution des travailleurs... Au contraire du boycott, le buycott constitue un choix positif : le consommateur s'oriente vers des produits pour des raisons empreintes d'une certaine éthique. Qu'il s'agisse d'une voie négative (boycott) ou positive (le buycott), les consommateurs utilisent leur pouvoir pour témoigner de leur soutien ou désaccord vis-à-vis des pratiques des entreprises. On observe donc une forme de « consommation engagée » telle que décrite par Dubuisson-Quellier (2018). Ainsi, s'il peut constituer une menace pour les organisations, l'engagement du client *empoweré* peut aussi se révéler une opportunité pour les organisations (Fayn *et al.*, 2019).

Le partage de pouvoir est au cœur du concept d'empowerment : pouvoir pris par les consommateurs ou pouvoir délégué, dans un processus de création de valeur à ces mêmes consommateurs. Naturellement, ces deux aspects peuvent aussi s'entremêler, faire écho l'un à l'autre et ce faisant se renforcer mutuellement. Qu'il soit à l'initiative des consommateurs ou des organisations qui les sollicitent, l'empowerment suppose « une implication consentie, volontaire, vécue sur le mode de la participation "démocratique" » (Bonnemaizon *et al.*, 2012, p. 180). Il fait ainsi référence à « une nouvelle vision des consommateurs, véritables

⁽²⁾ Les amapiens constituent la communauté des Associations pour le Maintien d'une Agriculture paysanne.

partenaires de marché, co-créateurs de valeur, et non plus simples réceptacles passifs d'offres » (*ibidem*, p. 175). Si le consommateur prend davantage de pouvoir c'est notamment grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (Pires *et al.*, 2006 ; Shankar *et al.*, 2006 ; Amichai-Hamburger *et al.*, 2008). Ainsi, selon Füller *et al.* (2009), en l'absence d'une interaction en face à face, l'interface virtuelle permet d'impliquer les consommateurs et de les motiver à jouer un rôle actif. Les auteurs précisent que devenus co-créateurs, les consommateurs génèrent et évaluent de nouvelles idées ; ils élaborent, jugent ou remettent en question des concepts existants ; ils discutent et enrichissent les détails d'une solution facultative ; ils sélectionnent et personnalisent leur prototype préféré ou bien encore testent et expérimentent de nouvelles fonctionnalités... Selon Bonnemaizon *et al.* (2012, p. 180), la participation et la création de contenu leur donnent « l'impression d'avoir un plus grand contrôle sur leur consommation, sur leur vie et d'être plus responsables ». Dans cette lignée, Fuchs *et al.* (2010) ont mis en perspective les conséquences psychologiques de l'empowerment sur les consommateurs : investis dans la détermination des attributs des produits à commercialiser, ils affichent une demande plus forte pour les produits en question – ce, même si leur qualité objective est identique et que leurs évaluations subjectives sont similaires à ceux des produits concurrents. En apparence irrationnel, ce constat est l'expression du fait que les consommateurs développent un sentiment plus fort à l'égard des produits sélectionnés. Les auteurs montrent deux limites à l'effet d'empowerment : la demande diminue si le résultat du processus décisionnel conjoint ne reflète pas les préférences des consommateurs et si ces derniers considèrent ne pas avoir les compétences requises pour prendre les bonnes décisions.

Design de la recherche et présentation du cas

La proposition de la marque dite du consommateur s'exprime dans les termes suivants : « *En soutenant et en achetant nos propres produits, nous en maîtriserons la nature, le sens et la commercialisation. Il est l'heure d'agir et de prendre les choses en main ! C'est simple et ça va profiter directement à chacun d'entre nous !* ». Après avoir présenté le design de notre recherche, nous verrons comment est née la marque « C'est qui le Patron ?! » et la façon dont elle mobilise les consommateurs dans son processus de création de valeur.

Architecture de la recherche

Notre recherche a pour objectif d'identifier les ressorts et enjeux de l'empowerment des consommateurs. Parmi les démarches qualitatives (Miles & Huberman, 1991 ; Yin, 2015), nous avons privilégié l'étude de cas comme source d'accès au réel. Définie comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996, p. 89), l'étude de cas se nourrit de la collecte, de l'intégration,

de la présentation et de l'analyse de sources de preuve variées. Dans une perspective compréhensive (Dumez, 2016), notre recherche se porte sur la marque dite « du consommateur » : « C'est qui le Patron ?! ». Il s'agit d'une étude de cas « extrême » au sens de Yin (2014). Son caractère inhabituel offre la possibilité de mettre en perspective la rareté d'une situation. En l'espèce, nous avons affaire à une démarche d'empowerment intensif dans la mesure où l'observation de la trajectoire de marque rend compte d'une forte implication des consommateurs à différentes phases de la stratégie de création de valeur.

Dans une approche interprétative, notre démarche d'accès au réel se fonde sur la réalisation d'entretiens avec des consommateurs et sociétaires de la marque : 14 consommateurs ont été interviewés, dont 10 disposant du statut de sociétaires. Les interviewés ont, d'une part, été recrutés sur le réseau social Facebook. En qualité de fans de la page de la marque « C'est qui le Patron ?! », ils avaient laissé des commentaires. D'autre part, nous avons rencontré les autres interviewés à l'occasion de visites sociétaires de la marque. Tous nos interlocuteurs sont donc des membres très engagés de la communauté de marque. Afin de donner corps à notre propos, certaines des personnes interviewées sont présentées dans l'encadré 2 de la page suivante. Laurent Pasquier, co-fondateur de la marque, a également accepté de s'entretenir avec nous. Nous avons enfin eu l'opportunité d'interviewer Corinne Perrin, responsable marketing de la Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH), partenaire industriel clé de « C'est qui le Patron ?! »

Notre démarche s'enrichit par un accès privilégié à certaines informations : nous sommes destinataires des messages réservés aux sociétaires et avons accès à des informations dédiées *via* le site Internet de la marque. Notre qualité de sociétaire nous a notamment permis d'assister en *live* à l'assemblée générale de la marque le 21 mai 2019. Nous avons également eu l'opportunité de participer à deux visites de site de production organisées par la marque en février 2019 : la miellerie *Culture Miel* située à Villemandeur, d'une part, et l'usine *Les Crudettes* située à Châteauneuf-sur-Loire, d'autre part. A l'occasion de la journée mondiale du lait, nous avons visité en mai 2019 la *Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel*⁽³⁾, partenaire clé de la production des briques de lait. La marque « C'est qui le Patron ?! » était alors à l'honneur avec un stand dédié. Nous comptons également parmi les référents magasins⁽⁴⁾ de la marque. Une démarche de « participation

⁽³⁾ Les trois sites visités se situent en région Centre.

⁽⁴⁾ Lorsqu'un consommateur fait régulièrement ses courses dans le(s) même(s) magasin(s), il peut transmettre *via* l'application ses coordonnées électroniques. Sur la lettre d'information destinée aux sociétaires en date du 5 avril 2019 est précisé : « *Cela nous permet ainsi de savoir que ce magasin est régulièrement "visité" par vous et que la présence des produits est ainsi régulièrement mise à jour. Pour les consommateurs qui sont autour de vous, c'est la garantie d'une information fiable et à jour. Pour les magasins, c'est la preuve que leurs clients réguliers sont mobilisés autour de la démarche et qu'ils attendent l'arrivée de nouveaux produits qui soutiennent les producteurs* ».

Encadré 2 : A la rencontre des consommateurs de la marque

Vivant à Paris, Alain est âgé de 59 ans. Il a exercé la profession de facteur et bénéficie désormais du dispositif de temps partiel aménagé senior. Dans ce contexte, il s'implique auprès d'une association dont l'objet est de végétaliser les toits parisiens. Sensible à la philosophie bouddhiste, l'un de ses moteurs est la compassion. Il a connu la marque « C'est qui le Patron ?! » sur Facebook en pleine crise du lait. Il nous indique que cette marque a tout de suite éveillé son intérêt. Après avoir croisé plusieurs informations sur la marque, il en est devenu sociétaire et a rapidement proposé bénévolement ses services. Il a ainsi participé à la première animation en magasin de la marque. Il nous explique voter régulièrement pour décider des critères retenus dans le cahier des charges des produits. Le fait de ne pas consommer certains produits ne l'empêche pas de voter. Ce qu'il apprécie dans la marque, c'est son côté démocratique, la qualité des produits, la confiance qu'elle lui inspire mais aussi l'empowerment [notre interlocuteur prononce ce dernier terme alors qu'il n'est cité à aucun moment de notre guide d'entretien]. Il est sensible au caractère authentique de la marque et à ses aspects humains. Il nous explique également apprécier la construction du cahier des charges des produits en vue des votes, en particulier la pédagogie du propos. Il nous indique systématiquement privilégier les produits de la marque « C'est qui le Patron ?! » dans ses actes d'achat. C'est également un fervent utilisateur de l'application, il ne manque pas de la renseigner après ses passages en magasin. Quand il en a l'opportunité, il dialogue avec les chefs de rayon afin de leur faire connaître la marque.

Sylvie est fonctionnaire au ministère de la Justice. Agée de 55 ans, elle vit à Fleury-les-Aubrais (région Centre). A l'image de plusieurs des personnes que nous avons interviewées, Sylvie a été marquée par différents scandales alimentaires. Elle considère pouvoir agir par ses actes de consommation : « *Nous avons tous un moyen d'action en tant que consommateur : c'est notre porte-monnaie, ce sont nos achats* ». Après avoir entendu parler de la marque « C'est qui le Patron ?! », elle s'est dirigée vers son site Internet et a souhaité rapidement en devenir sociétaire. Elle apprécie avoir le choix de la qualité des produits et *in fine* celui du prix qui y est associé. Au-delà de la possibilité de donner son avis quant aux critères du cahier des charges, Sylvie se montre particulièrement sensible au fait d'être actrice de la marque. Elle a de ce fait apprécié de pouvoir être partie prenante, en sa qualité de sociétaire, à des visites de sites de production. Elle privilégie dans ses actes d'achat les produits de la marque « C'est qui le Patron ?! ». C'est le plus souvent le lait qu'elle a l'opportunité d'acheter. Elle se procurerait bien volontiers d'autres produits de la marque mais regrette de ne pas les trouver chez son distributeur régulier. Elle signale la disponibilité des produits sur l'application dédiée et en parle autour d'elle.

Agé de 62 ans, Bruno réside à Nancy (région du Grand Est). Il exerce la profession de médecin. Issu de la « *génération 68* », il nous dit avoir assisté à l'arrivée des premiers supermarchés puis hypermarchés. Il regrette la désertification des centres villes et le délitement du lien social. Il nous explique avoir assisté à la flambée des prix des produits de grande consommation. Dans sa carrière, il nous dit avoir vu des agriculteurs pleurer de ne pouvoir vivre de leur récolte ; un sentiment de révolte a grandi en lui avec les années. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, il souligne également avoir assisté aux dégâts sanitaires de l'agriculture moderne. Selon lui, l'existence de grands maux de notre société requiert d'entreprendre des réformes en profondeur. Il a connu la marque « C'est qui le Patron ?! » sur les réseaux sociaux et dans la foulée l'a rapidement vue en magasin. Il privilégie la marque dans ses actes d'achat en particulier parce qu'il apprécie le fait qu'elle propose une rétribution plus juste aux producteurs. Même s'il n'a jamais participé aux différents processus de vote et n'est pas davantage sociétaire de la marque, il est sensible au fait que les consommateurs soient parties prenantes aux décisions de la marque.

NB : Nous avons contacté Alain et Bruno par l'intermédiaire du réseau social Facebook. Ils avaient réagi à des publications de la marque. Quant à Sylvie, nous l'avons rencontrée à l'occasion de la visite d'un site de production organisée par la marque « C'est qui le Patron ?! ».

observante » (Soulé, 2007) caractérise ainsi notre approche du terrain.

Afin de couvrir l'analyse sous des angles multiples, nous avons également réalisé une collecte suivie de l'étude en profondeur des actes de communication de la marque et de la communauté des internautes qui la suit sur son site Internet et sur les réseaux sociaux Facebook et Instagram. Notre approche netnographique (Kozinets, 2002) nous a ainsi permis d'analyser le discours de la communauté de marque à laquelle nous appartenons en ligne. Des informations secon-

daires (interview, articles de presse) ont également été recueillies et analysées.

L'ensemble des données collectées a été traité et analysé grâce à la réalisation de matrices à groupements conceptuels (Miles et Huberman, 1991). Il s'est agi de souligner la cohérence conceptuelle au regard des items clés de notre revue de la littérature. Cette construction a été complétée empiriquement au travers des éléments, non anticipés *a priori*, qui émergeaient du recueil terrain.

Aux origines de la marque

Nicolas Chabanne⁽⁵⁾ et Laurent Pasquier ont lancé la « Marque du Consommateur » en 2012⁽⁶⁾. Tout part de la création du site Internet mesGoûts.fr ayant pour vocation d'aider les consommateurs dans leurs choix alimentaires⁽⁷⁾. Via cette interface, les partenaires ont décidé en septembre 2013 de sonder les usagers dudit site sur la détermination du cahier des charges d'une pizza, il s'agit donc d'une démarche de crowdvoting. Forts d'un engagement concluant des consommateurs potentiels, Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier ont cherché à convaincre – alors en vain – les autres acteurs de la filière de les accompagner dans la production et distribution de ce produit. Quelques années plus tard, les condisciples choisissent de faire évoluer le nom de marque pour « C'est qui le Patron ?! »⁽⁸⁾ en gardant pour signature « la Marque du Consommateur ». Premier

⁽⁵⁾ Nicolas Chabanne est le fondateur des « gueules cassées », un label qui lutte contre le gaspillage alimentaire de denrées ne correspondant pas aux attendus esthétiques du marché.

⁽⁶⁾ « MDC - La Marque du Consommateur - La Marque des Consommateurs ! » a été déposée auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) le 24 mars 2012.

⁽⁷⁾ C'est dans la lignée de mesGoûts.fr qu'est prévu le lancement fin 2019 de l'application « C'est quoi ce Produit ?! » dont l'objet est de noter les produits en fonction de sept critères : respect de l'environnement, éthique, qualité, nutrition, prix, origine, appréciation.

⁽⁸⁾ La marque « C'est qui le Patron ?! » a tout d'abord été déposée auprès de l'INPI le 14 août 2015 par Nicolas Chabanne dans les classes 29, 30, 31, 32 et 33. Le nom a ensuite été associé à la signature « La Marque du Consommateur » le 24 octobre 2016 dans des classes similaires.

produit lancé sur le marché en fin d'année 2016, la brique de lait (Figure 1) est le fruit de la rencontre de Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier avec le distributeur Carrefour, des producteurs de la Bresse et LSDH. Au-delà des perspectives de succès, il s'agissait d'offrir une issue aux fortes difficultés alors rencontrées par la cinquantaine de producteurs laitiers de la Bresse.

Figure 1 : Publicité sur le lieu de vente pour la brique de lait



Source : Site Internet « C'est qui le Patron ?! »

Dans une démarche de crowdmarketing, il s'est agi de demander aux internautes d'accompagner la marque dans le choix des principales options du cahier des charges de ce produit (Tableau 1).

Tableau 1 : Le questionnaire du lait⁽⁹⁾

Catégories	Options	Surcoût ⁽¹⁰⁾
Rémunération des producteurs	Alimentation sur le cours mondial du lait (non rentable)	---
	Rémunération qui permet au producteur de ne pas perdre d'argent	0,04
	Rémunération qui permet au producteur de se payer convenablement	0,07
	Rémunération qui permet au producteur de se faire remplacer et de profiter de temps libre	0,09
Origine du lait	Sans importance	---
	France	0,01
Pâturage	Pas de mise en pâturage	---
	Mise au pâturage environ 3 mois dans l'année	0,01
	Mise au pâturage 3 à 6 mois dans l'année	0,06
Alimentation des vaches hors pâturage (OGM)	Alimentation non garantie sans OGM	---
	Alimentation garantie sans OGM	0,06
Alimentation des vaches hors pâturage (Oméga-3)	Pas d'apport particulier dans l'alimentation	---
	Apport de luzerne, trèfle... dans l'alimentation favorisant les oméga-3 dans le lait	0,02
Origine des fourrages	Fourrages sans distinction d'origine	---
	Fourrages français	0,01
	Fourrages locaux (- de 100 kms du lieu d'élevage)	0,03
Emballage	Brique de lait avec bouchon	---
	Bouteille en plastique sans opercule	0,04

Source : à partir des informations recueillies sur le site Internet « C'est qui le Patron ?! » <https://lamarqueduconsommateur.com/le-questionnaire-du-lait/>

⁽⁹⁾ Figurent en gras les options ayant été privilégiées par les 6 823 consommateurs ayant participé au vote.

⁽¹⁰⁾ Les options de base, figurant en première place pour chacune des catégories, correspondent à un coût total de 0,69 centimes d'euros par litre de lait.

En pleine crise du lait, les consommateurs ont alors choisi de produire un lait d'origine française qui rémunère les producteurs à hauteur de 0,39 € par litre, leur permettant conséquemment de profiter de temps libre. Du fait de l'étendue des critères inhérents à son cahier des charges, le lait « C'est qui le Patron ?! » ouvre le champ des possibles par rapport aux laits qui étaient jusqu'alors traditionnellement distribués sur le marché. En effet, comme nous l'explique Laurent Pasquier, il ne s'agit plus de restreindre le choix des consommateurs entre lait conventionnel et lait biologique, mais de prendre en considération d'autres éléments⁽¹¹⁾. Dans les surfaces de vente, les briques de lait « C'est qui le Patron ?! » ont connu un succès retentissant, pulvérisant ainsi les prévisions des ventes (Encadré 1). Pourtant, comme le relève Corinne Perrin, sur un marché en difficulté, vendre un produit plus cher pouvait, *a priori*, sembler un pari osé. En effet, notre

⁽¹¹⁾ En effet, l'analyse des données issues du panel Nielsen témoigne de la croissance de laits dits « valorisés » : sans OGM, avec meilleure rétribution des producteurs, associés à la démarche Bleu-Blanc-Cœur...

interlocutrice nous explique que le marché du lait est en régression depuis plusieurs années. Il souffre notamment de la baisse du petit déjeuner, de la crainte d'intolérance digestive, de la croissance des boissons végétales ou bien encore de la montée des préoccupations relatives d'une part, au bien-être animal et d'autre part, à l'impact environnemental des élevages. Or, l'analyse des données issues des panels de distributeurs témoigne que sur ce marché en difficulté, c'est par des stratégies promotionnelles que certains acteurs parviennent à tirer leur épingle du jeu. La stratégie de création de valeur adoptée par « C'est qui le Patron ?! » semblait alors, selon Corinne Perrin, pour le moins audacieuse.

Si le lait constitue le fer de lance des références de la marque, d'autres produits ont depuis lors été développés dans une démarche responsable⁽¹²⁾ (Tableau 2).

⁽¹²⁾ La démarche fait écho au concept de Responsabilité Sociale, impliquant pour les organisations d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Tableau 2 : Eventail des produits⁽¹³⁾

Produit	Votants	Mise en rayon
Le lait des consommateurs !	6 823	Octobre 2016
La pizza surgelée des consommateurs !	20 616	Avril 2017
Le jus de pomme des consommateurs !	21 018	Avril 2017
Le beurre bio des consommateurs !	7 362	Septembre 2017
La purée de pommes des consommateurs !	8 400	Décembre 2017
La salade des consommateurs !	4 390	Février 2018
Le steak haché surgelé des consommateurs !	7 997	Mars 2018
Les pâtes des consommateurs !	7 019	Avril 2018
Les œufs des consommateurs !	8 460	Avril 2018
Les fraises des consommateurs !	5 200	Avril 2018
La fourme du Forez des consommateurs !	2 727	Juillet 2018
Le fromage blanc des consommateurs !	6 232	Juillet 2018
Le miel des consommateurs !	12 833	Septembre 2018
Le chocolat des consommateurs !	7 748	Octobre 2018
Le beurre de baratte des consommateurs !	11 595	Février 2019
La farine des consommateurs !	7 915	Mars 2019
Les sardines des consommateurs !	4 736	Mars 2019
Le vin des consommateurs !	2 785	Juin 2019
Les saucisses des consommateurs !	15 070	Juin 2019
Les yaourts des consommateurs !	4 552	Novembre 2019
Le poulet des consommateurs !	15 300	Janvier 2020

Sources : selon les informations recueillies sur le site Internet de la marque (septembre 2019).

⁽¹³⁾ Certains de ces produits comptent plusieurs références en magasin. Par exemple, il existe deux références pour les pâtes : les coquillettes d'une part et les torsades d'autre part.

Le développement de la marque s'articule autour de deux sociétés liées contractuellement : la SAS « C'est qui le Patron ?! » et la SCIC « La société des consommateurs » (Tableau 3). D'une part, la Société par Actions Simplifiées (SAS) « C'est qui le Patron ?! » est spécialisée dans le secteur d'activité du conseil en relations publiques et communication. Avec un capital de 1 000 euros (cent actions d'une valeur nominale de dix euros chacune), les associés sont Laurent Pasquier (directeur général disposant de 15 actions) et la société LMDM représentée par Nicolas Chabanne (président disposant de 85 actions). La SAS réalise des études de marché, crée les questionnaires, établit les cahiers des charges, recherche et accompagne les partenaires capables de répondre aux attentes des consommateurs, suit la commercialisation des produits et garantit le lien entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. D'autre part, la Société Collective d'Intérêt Collectif (SCIC) repose sur un fonctionnement participatif et transparent. Dans ses statuts, est indiqué que « cette société est créée pour redonner du pouvoir aux consommateurs ». Il s'agit de rassembler ceux « qui souhaitent prendre une part active à la création, au choix, à la fabrication et au contrôle de l'offre de produits alimentaires ». Toujours selon les termes des statuts, via cette société, les consommateurs « expriment leurs besoins et participent à la conception du cahier des charges de produits et services d'intérêt collectifs. Ils participent à la définition des caractéristiques (composition, provenance, prix) des produits qu'ils souhaitent acquérir avec la possibilité de les rendre plus durables, plus équitables et plus transparents, notamment sur leur mode de fabrication ». La SCIC ne correspond à aucune logique spéculative : la souscription à son capital ne vise pas « la réalisation d'un investissement financier mais la participation à un projet participatif de consommation citoyenne ». C'est la raison pour laquelle le « ticket d'entrée » pour les sociétaires est d'un montant modeste : un euro. Le capital social peut être indéfiniment augmenté, l'objectif étant de rallier un maximum de consommateurs à l'aventure⁽¹⁴⁾.

⁽¹⁴⁾ Selon les informations que nous a communiquées Laurent Pasquier, la société des consommateurs comptait environ 7 500 sociétaires en juillet 2019.

Implication des consommateurs dans le devenir du portefeuille produits

Participation et transparence sont aux fondements de la stratégie de valeur de la marque « C'est qui le Patron ?! ». Selon Laurent Pasquier, la participation est le symbole de la confiance envers les consommateurs. La transparence dont fait montre la marque vis-à-vis des consommateurs et sociétaires en particulier constitue le gage d'une dynamique de confiance réciproque. Le succès de la marque, son co-fondateur nous l'explique en ces termes : « *Avoir enfin une marque qui génère cette transparence, nous laisser en tant que consommateurs participer, nous laisser aller voir les exploitations dans une période où on n'a plus confiance en rien, c'est ce que beaucoup de consommateurs attendaient : des consommateurs anxieux par rapport à ce qu'ils mangent, anxieux par rapport à l'environnement, anxieux par rapport à l'impact social. C'est plus qu'une préoccupation pour beaucoup de gens, c'est une véritable anxiété, voire une angoisse. Avoir une proposition qui vient effectivement répondre à ces anxiétés, je pense que c'est très important pour un certain nombre de personnes, dont celles que vous avez interviewées* ». A propos de la dynamique d'implication des consommateurs, notre interlocuteur indique : « *On ne peut pas attirer la confiance des gens en ne leur faisant pas confiance [...] La participation, c'est la confiance que l'on adresse aux consommateurs* ». La marque repose conséquemment sur la réponse à la question : « C'est qui le Patron ?! ». A ce niveau, la stratégie et le discours de marque qui y est associé semblent cohérents. La marque est « celle des consommateurs ». Les dirigeants de la SAS se présentent naturellement d'ailleurs comme des consommateurs *lambda*.

La marque appuie son développement sur la sollicitation des consommateurs en particulier via Internet. Ils sont de manière continue interrogés sur la stratégie d'extension de gamme : quels produits souhaitent-ils prioritairement voir arriver sur le marché ? Sur la plateforme, il est ainsi possible de voter et de classer par ordre de préférence (de 1 à 3) plusieurs produits. Les consommateurs sont aussi invités à enrichir cette liste

Tableau 3 : Rôles respectifs de la SAS et de la SCIC

C'est qui le patron ?! SAS	La Société des Consommateurs SCIC
<ul style="list-style-type: none"> • Fait les études de marché • Crée les questionnaires • Etablit les cahiers des charges • Recherche et accompagne des partenaires capables de répondre aux attentes des consommateurs • Suit la commercialisation des produits • Garantit le lien entre les différents acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Choisit les produits • Détermine les cahiers des charges • Contrôle et garantit que les produits sont conformes à leurs attentes • Valide les axes de développement • Assure le lien avec les consommateurs • Est leur porte-parole via des actions de communication ciblées

Source : à partir des informations recueillies sur le site Internet « C'est qui le Patron ?! »

prédéterminée (figure 2). La marque mise donc sur l'intelligence collective, les consommateurs sont parties prenantes de sa trajectoire. En référence à un phénomène observé par les ornithologues à propos des vols d'étourneaux, Nicolas Chabanne parle de « murmuration » pour mettre en perspective l'énergie déployée et la sagesse collective de la communauté de marque.

Dans un *post* Facebook publié sur la page « C'est qui le Patron ?! » en date du 10 août 2019, on peut lire : « La "murmuration" est une sorte de force collective phénoménale issue du règne animal, qui s'exprime par la capacité de milliers d'individus à s'associer pour réaliser ce qu'aucune intelligence individuelle n'aurait simplement pu imaginer ! Soyez fiers de cette belle réussite collective ».

Une fois le futur produit identifié, une étude de marché est réalisée au cours de laquelle l'équipe de la SAS rencontre les principaux acteurs de la filière. Il s'agit notamment de déterminer la rémunération nécessaire à un producteur pour qu'il puisse se payer convenablement. Dans une optique d'« empowerment to select » (Fuchs, 2010), les multiples options d'un futur cahier des charges sont ainsi déterminées. Reste aux consommateurs à arbitrer *via* leur vote électronique. Dans le tableau 2 figure l'exemple du cahier des charges du lait. Les internautes ont pu choisir leurs options privilégiées parmi plusieurs catégories. L'interface utilisateur permet d'obtenir des informations complémentaires pour réali-

ser un choix éclairé sur certaines des options. Dans le cas du lait, il est par exemple expliqué aux votants ce que sont les oméga-3 et comment produire un lait qui en contient davantage. De manière également pédagogique, le coût de chacune des options est précisé sur la plateforme. Le consommateur a ainsi un regard sur le prix final mais aussi sur les caractéristiques du produit. A propos de la démarche de vote, l'une des sociétaires que nous avons eu l'opportunité d'interviewer nous indique : « On nous donne le choix de la qualité du produit tout en sachant que l'on déclenche un prix en bout de vote. Et ce prix, nous les premiers, il faudra accepter de le payer. C'est toute la démarche ». On assiste donc à une responsabilisation des votants ; extrait de nos entretiens, ce *verbatim* en témoigne : « J'essaie de prioriser les critères les uns par rapport aux autres. [...] Le prix doit rester réaliste. En fait, je fais un compromis entre ce qui est idéal et ce qui est quand même abordable. Parce que le but ce n'est pas que les gens ne puissent pas l'acheter au bout du compte ».

Après la détermination collective des critères de leur cahier des charges, les produits sont fabriqués par les structures engagées aux côtés de la marque. Les partenaires doivent partager les valeurs de la marque et respecter scrupuleusement le cahier des charges. S'agissant de la stratégie de communication, elle s'opère essentiellement par les réseaux sociaux investis par la marque mais aussi par le bouche-à-oreille.

Figure 2 : Le choix des futurs produits de la gamme

Choisissez nos prochains produits
C'est facile d'être consom'acteur

Votez et classez par ordre de préférence de 1 à 3 (en cliquant dessus) les produits que vous aimeriez voir créés prioritairement sous « La Marque du Consommateur » ! Nous déciderons ensuite ensemble des critères du cahier des charges (ingrédients, fabrication, qualité, équité, etc.).
Merci !

					
Le sel	L'huile végétale	Les olives	L'emmental	Les légumes en conserve	Les pruneaux
					
Le riz	Le vinaigre	Le jambon cru	Le lapin	Le lait bio	Suggérez un produit

Source : à partir du site Internet <https://lamarqueduconsommateur.com/vote-des-produits/> (mars 2019).



Vol d'étourneaux, photographié par Daniel Biber.

« En référence à un phénomène observé par les ornithologues à propos des vols d'étourneaux, Nicolas Chabanne parle de "murmuration" pour mettre en perspective l'énergie déployée et la sagesse collective de la communauté de marque. »

De ce point de vue, les sociétaires que nous avons interviewés sont très engagés. En outre, la marque a bénéficié depuis son lancement d'un relai médiatique conséquent.

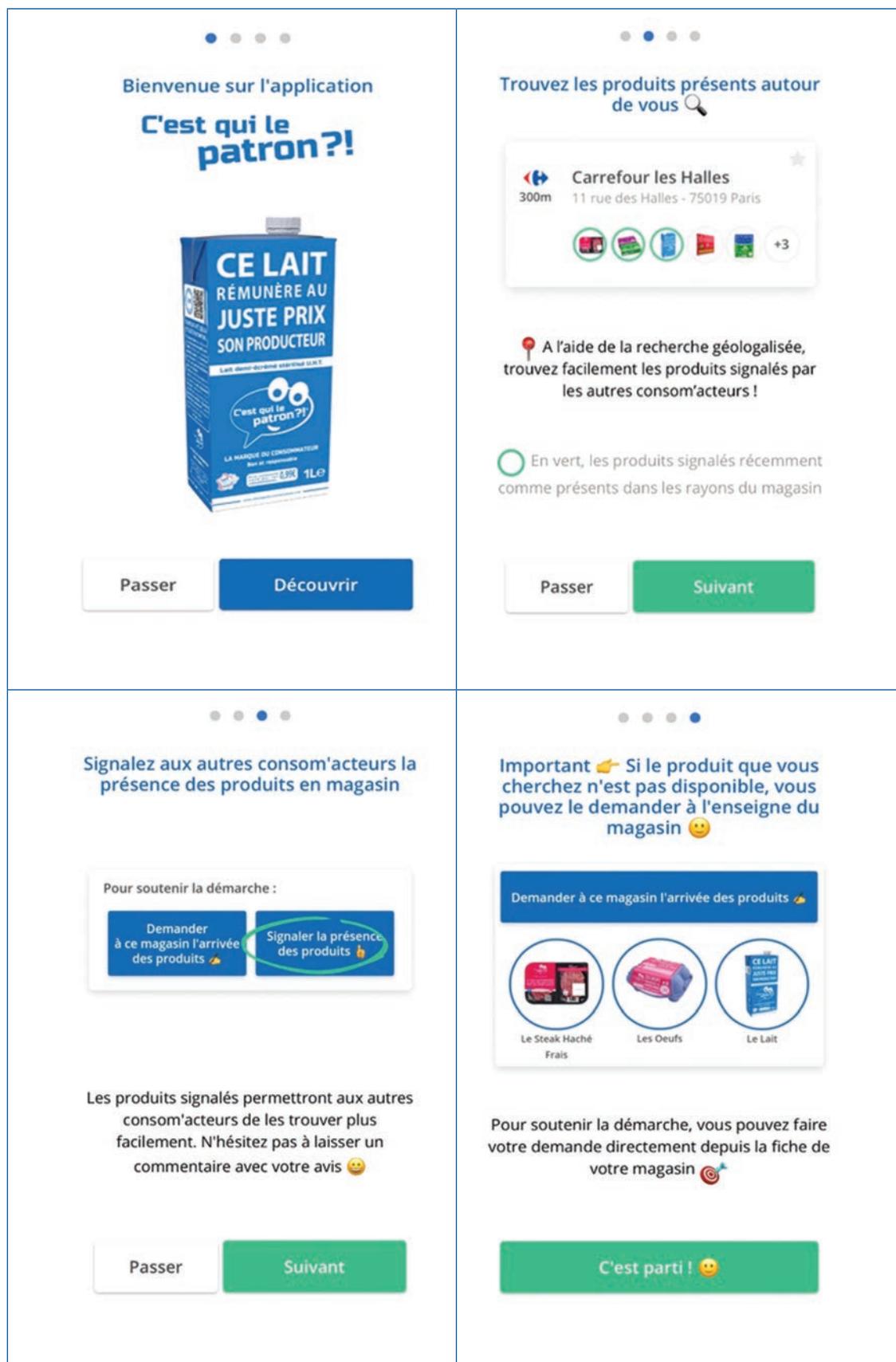
Tandis qu'il n'est pas nécessaire de compter parmi les sociétaires pour participer au choix des critères du cahier des charges ou pour être force de proposition dans plusieurs des aspects de la vie du produit, les sociétaires peuvent prendre part à des décisions spécifiques. Typiquement, il avait été décidé par 8 460 consommateurs que la zone de collecte des œufs n'excéderait pas 150 kms du centre de conditionnement. Or, face au succès du produit, ce sont les sociétaires qui ont validé en juillet 2018 la proposition visant à étendre à 250 kms la zone de collecte. En juillet 2019, les sociétaires faisaient face à une décision inédite : accepter ou non l'augmentation du prix de vente conseillé du beurre bio de 2,20 € à 2,94 € afin que le partenaire industriel, la coopérative Sodiaal, ne subisse plus de pertes inhérentes à l'évolution du marché du lait. En cas de refus des sociétaires, Sodiaal n'aurait pu continuer à produire le beurre. L'arrêt du beurre bio aurait conséquemment été acté. Or, 88 %

des 2 354 votants ont émis un avis favorable à l'augmentation d'environ 33 % du prix du produit. Le caractère inédit de cette décision témoigne de la volonté des consommateurs de ne pas pénaliser les producteurs de lait bio associés à la démarche. En outre, les sociétaires sont invités à visiter les lieux de production et bénéficient d'informations complémentaires *via* notamment l'espace web qui leur est réservé sur le site Internet de la marque (Figure 3 page suivante).

Outre le site en ligne, une application mobile⁽¹⁵⁾ permet également aux consommateurs de s'impliquer dans le déploiement de la marque. Fondée sur une démarche de *crowdmarketing* (Renault, 2016), l'application « C'est qui le Patron ?! » permet ainsi à ses utilisateurs de trouver des produits présents autour d'eux (Figure 3). Il s'agit également de signaler aux autres consommateurs la présence de produits en magasins. Il est également possible d'indiquer la quantité disponible, de préciser leur accessibilité et leur mise en valeur. S'ils le

⁽¹⁵⁾ Symbole de l'implication de la communauté de marque, l'application a été créée par un sociétaire.

Figure 3 : L'application mobile « C'est qui le Patron ?! »



Source : copie d'écran de l'application (août 2018).

souhaitent, les utilisateurs peuvent devenir « référents magasins ». Lorsque le produit recherché n'est pas commercialisé ou disponible, il est possible *via* l'interface, de le demander au magasin.

Vers une compréhension du succès de la marque

C'est en ces termes que Nicolas Chabanne explique la trajectoire de « C'est qui le Patron ?! » : « *Notre succès repose sur la notion simple et directe de bon sens. Il a été servi par la prise de conscience des consommateurs qui ont découvert que leur argent a longtemps servi à alimenter un système qui asphyxie les petits producteurs. Ce qui est important c'est qu'avec "C'est qui le Patron ?!" nous avons opéré un glissement : depuis le début, nous avons réfléchi comme des consommateurs. Notre modèle n'a pas été décrété par une stratégie, une réflexion ou une analyse empirique soutenue par trente ans de marketing. Nous avons directement demandé aux gens ce qu'ils veulent ou espèrent acheter*⁽¹⁶⁾. » Dans les propos qui suivent, nous cherchons à notre tour à comprendre le succès de la marque.

Empowerment et loyauté des consommateurs envers la marque

La démarche d'empowerment répond au désir des consommateurs de prendre les rênes de leur consommation et d'être force de proposition. Ainsi, les consommateurs que nous avons eu l'opportunité d'interviewer apprécient de pouvoir choisir, parmi un éventail de propositions, les caractéristiques des futurs produits : « *Nous consommateurs, on peut enfin choisir des produits qu'on fabrique en fonction d'un cahier des charges. On a le choix sur des critères et on décide de la qualité des produits que l'on mange. C'est quand même pas banal* ». S'agissant plus particulièrement des sociétaires, ils témoignent être sensibles à la possibilité qui leur est donnée de réaliser des contrôles chez les producteurs : « *On peut contrôler, je l'ai fait moi personnellement, la qualité du produit régulièrement sur place. On peut également contrôler la sécurité sur l'ensemble de la chaîne* ». En qualité de sociétaire, une interlocutrice nous explique elle-aussi avoir apprécié être allée sur les sites productifs afin de vérifier le respect du cahier des charges : « *On nous propose de continuer d'être un acteur, on n'est pas qu'un votant. [...] Je trouve intéressant que tout ne soit pas décidé par les dirigeants ou les employés de "C'est qui le Patron ?!". Je trouve cela bien que les sociétaires soient associés à la suite de la démarche* ». Précisons que si les consommateurs n'ont pas l'opportunité de réaliser eux-mêmes les contrôles ou de visiter les chaînes de production, leur confiance est inhérente au fait qu'ils savent que d'autres consommateurs, des pairs, s'en chargeront. Au final, cela donne le sentiment de prendre ou reprendre le contrôle : « *Ce que j'apprécie, c'est de pouvoir influencer sur la nourriture que j'achète et puis surtout de reprendre le contrôle* ». *In fine*, le fait

de s'impliquer dans la stratégie de création de valeur de la marque oriente favorablement leur acte d'achat : « *Cela me semble logique d'acheter le lait "C'est qui le Patron ?!" car il correspond à une démarche dans laquelle je me suis inscrite [en qualité de sociétaire]. Donc cela me semble logique d'aller jusqu'au bout : de ne pas être que celui qui vote, d'être aussi celui qui achète* ». Ainsi, lorsqu'ils ont participé au processus de détermination du cahier des charges des produits, les consommateurs semblent particulièrement sensibles à l'arrivée des produits dans les réseaux de distribution : « *Puisque j'ai participé au cahier des charges, il faut que je les achète* ». Nombreuses sont les personnes que nous avons interviewées qui se réjouissent de pouvoir se procurer en rayon les produits qu'ils ont co-crédés : elles ont hâte de les trouver en magasin. Plusieurs consommateurs évoquent ainsi un cheminement qui semble cohérent depuis le processus de vote pour les critères du cahier des charges jusqu'à l'acte d'achat. Ce dernier résonne alors comme une forme de boycott : « *"C'est qui le Patron ?!", c'est un genre de boycott à l'envers puisque c'est un boycott positif* »⁽¹⁷⁾.

Selon Laurent Pasquier, les consommateurs *empowerés* sont minoritaires, même si du fait d'effets de société, ils sont de plus en plus nombreux à s'engager. Pour notre interlocuteur, ces consommateurs représentent « *une force incroyable* », leur rôle est « *extrêmement important* ». Laurent Pasquier observe deux profils de consommateurs engagés. Les premiers se comportent « *comme des tiers de confiance, et répondent en ce sens à une vraie crise sociétale* », c'est-à-dire une crise de confiance voire de défiance pour certains. Les seconds agissent comme « *des leaders d'opinion* ». En harmonie avec l'analyse de notre corpus, Laurent Pasquier souligne : « *Pour tous ceux qui n'ont pas voté : savoir que le produit a été conçu par des milliers de consommateurs qui sont sans parti pris, sans conflit d'intérêt [...] cela génère de la confiance, de consommateur à consommateur* ».

En écho aux travaux de Fuchs *et al.* (2010) sur les retombées positives d'une dynamique d'empowerment, les consommateurs témoignent d'un intérêt plus fort pour les produits pour lesquels ils ont participé à un processus de vote. Or, leur volonté d'acquiescer les produits de la marque se trouve régulièrement contrariée faute d'un référencement ou d'une présence effective dans plusieurs surfaces de vente. A cet égard, l'analyse des données recueillies révèle des réactions différentes, mais néanmoins convergentes, de la communauté de marque : certains consommateurs semblent résignés face à l'absence des produits qu'ils recherchent, d'autres poursuivent « le combat » en sollicitant leur référencement et/ou leur approvisionnement dans les surfaces de vente qu'ils fréquentent, d'autres se dirigent vers les distributeurs qui les commercialisent, abandonnant alors les surfaces traditionnellement fréquentées. *In fine*, l'énergie et le temps dépensés à se procurer les produits de la marque témoignent de la force de leur engagement (Tableau 4 page 51).

⁽¹⁶⁾ Source : <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/casestudy/cest-qui-le-patron-la-marque-au-ca-fulgurant-qui-secoue-lagroalimentaire/>

⁽¹⁷⁾ Précisions que les termes de « boycott » ou de « buycott » ne figuraient pas dans notre guide d'entretien.

Tableau 4 : Extraits de la table des verbatim⁽¹⁸⁾ relatifs à la volonté se procurer les produits CQLP

Attitude	Verbatim associé
Soutien	« Je soutiens à 10 000 % votre initiative et je choisis vos produits dès que je les trouve ! »
Satisfaction	« Je suis ravie de voir ENFIN dans mon magasin près de chez moi des produits pour lesquels j'ai voté ! C'est super, continuez ! »
Déception	« J'ai tout de suite adhéré mais je suis vraiment déçue car où je fais mes courses je ne trouve que le lait et encore [...] »
Désespoir	« Je suis désolée, je vous embête, mais toujours rien au Carrefour de Bort-les-Orgues [smiley au visage triste]. Ça me désespère de ne pas pouvoir acheter et soutenir vos produits, et d'acheter des produits en lesquels je n'ai pas confiance [smiley mécontent]. Il y a le beurre, le lait... et c'est tout. Ils en ont retiré des rayons depuis le début de l'été et plus rien depuis. Je participe aux votes avec joie, mais je ne peux pas poursuivre mon engagement vu que le seul magasin qui les proposait à proximité de chez moi ne veut plus les vendre [smiley avec une larme] ».
Anticipation	« Hier [...] j'ai eu le plaisir de voir le beurre, la purée de pomme, jus de pomme et la pizza de chez « C'est qui le Patron ?! » – du coup, j'ai tout acheté même si je n'en avais pas spécialement besoin [smiley éclat de rire] mais tellement heureuse de le trouver. »
Résignation	« Je les harcèle pour qu'ils ajoutent vos produits mais cela leur est manifestement égal. Il va falloir que de change de «crèmerie»... ou que je renonce à vos produits ».
Détermination	« Moi quand ils n'ont pas le produit que je cherche, je pars l'acheter ailleurs. Même si je ne trouve pas la marque. C'est tout simplement pour dire si vous n'avez pas je n'achète pas. Pas de substitution sinon pour eux ce n'est pas grave de ne pas l'avoir ».
Colère	« Dommage que les grandes surfaces ne jouent pas le jeu. On ne trouve quasiment aucun produit. Pire ils surfent tous sur la vague et lancent leur propre gamme sans que l'on sache vraiment qui gagne quoi sur le produit ».
Patience	« J'en cherche désespérément mais bon je vais patienter ». [à propos des œufs]

De manière relativement surprenante, certains membres de la communauté de la marque s'impliquent dans le processus de vote de produits dont ils ne seront jamais les futurs consommateurs faute de les apprécier ou de pouvoir les consommer : « Je suis très accro, je vote pour tous les produits, dès qu'il y a un produit qui sort, je vote. Même si je n'achèterai pas le produit, je participe quand même à la validation du cahier des charges ». Les sociétaires comptent naturellement parmi les consommateurs les plus engagés et s'investissent avec un engouement certain dans le processus de vote. L'engagement du noyau central de la communauté de marque s'exprime par différentes pratiques et conséquemment différents niveaux d'engagement : vérifier la disponibilité des produits en surface de vente, participer aux visites de site de production ou à des opérations commerciales en grandes ou moyennes surfaces de vente... Les sociétaires sont les plus actifs : plusieurs d'entre eux endossent le rôle d'ambassadeurs de la marque. Ils en parlent avec leur entourage, interpellent

des chefs de rayon et/ou des directeurs de magasins afin de leur parler de la marque et de les encourager à la référencer. Mais *quid* de l'empowerment : est-il initié par la marque ou par les consommateurs eux-mêmes ? Dans la section suivante, nous nous penchons sur cette question.

Un empowerment « croisé »

C'est pour l'essentiel au travers du discours de ses clients que nous avons cherché à comprendre le succès de la marque « C'est qui le Patron ?! », la figure 4 de la page suivante retrace les principaux aspects de notre analyse. Nous percevons une forme d'empowerment croisé, qui marque la convergence des deux trajectoires de l'empowerment identifiées dans la revue de la littérature (Fuchs *et al.*, 2010 ; Bachouche, 2014 ; Monrrongiello, 2014). D'un côté, les fondateurs de la marque souhaitent donner davantage de pouvoir aux consommateurs. Ils cherchent à les impliquer de manière à ce que la promesse inhérente au nom de marque et à sa *baseline* « C'est qui le Patron ?! La Marque du Consommateur » soit effective.

⁽¹⁸⁾ Ces verbatim sont extraits du corpus recueilli en ligne. Ils proviennent des réseaux sociaux Facebook et Instagram.

De l'autre, les consommateurs souhaitent changer de paradigme et conséquemment prendre le pouvoir. Ainsi, notre analyse témoigne du fait que le positionnement de la marque fait écho aux desiderata de ses clients. Plutôt que d'exprimer négativement leur mécontentement par une forme de résignation ou de boycott (Neilson, 2010), ils l'expriment positivement en s'engageant envers la marque et en la privilégiant dans leurs actes d'achat : le buycott (Friedman, 1996 ; Neilson, 2010). La consommation des produits « C'est qui le Patron ?! », à l'instar de ce que Beaudoin (2014) a pu observer chez les consommateurs amapiens, est une « consommation engagée » (Dubuisson-Quellier, 2018). Quel que soit le niveau individuel d'engagement, depuis le « simple » acte d'achat jusqu'à des formes de contributions intensives (participation aux visites de sites de production, vérification de la disponibilité des produits en rayon, participation aux animations en surfaces de vente), on perçoit une forme de consumérisme politique (Friedman, 1996 ; Rémy, 2007). Ainsi, un sociétaire explique le succès de la marque en ces termes : « *Au travers de leurs achats, les consommateurs agissent sur le cours des choses, c'est un acte politique selon moi. [...] Il n'y aura pas de grand soir. Le grand soir, il faut le gagner dans le moindre de nos achats* ». Un autre sociétaire nous indique que grâce à « C'est qui le Patron ?! » il se sent acteur, mais plus encore est acteur : « *On est acteur, on vote, on élabore le produit, on peut faire partie des gens qui vont vérifier que le cahier des charges est appliqué* ».

Indépendants ou combinés les uns aux autres, trois principaux déclencheurs peuvent être mis en exergue :

- ❶ la sensibilité aux difficultés économiques rencontrées par certains producteurs,
- ❷ l'aversion et la défiance vis-à-vis des marques et/ou de la grande distribution considérées comme étant en partie responsables des difficultés des producteurs et dont l'image est entachée par certains scandales alimentaires, et *in fine*

❸ la volonté de prendre le pouvoir et d'avoir une influence sociétale. Le tableau 5 de la page suivante met en perspective une sélection de *verbatim* associés à chacun de ces éléments à l'origine d'une volonté des consommateurs de « changer de paradigme ».

L'ensemble des déclencheurs (tableau 5) concourt à la volonté des consommateurs d'avoir ou de prendre davantage de pouvoir. Or la proposition de la marque « C'est qui le Patron ?! » fait écho aux desideratas des consommateurs. Qui plus est, la marque est « la leur ». Soulignons que ce sentiment est d'autant plus marqué lorsqu'ils accèdent au statut de sociétaire. Les consommateurs interviewés adhèrent à la philosophie de la marque : « *C'est une démarche que j'ai trouvée comme étant à la fois bienveillante, qualitative et solidaire* ». Cet autre *verbatim* illustre également parfaitement ce pourquoi la démarche séduit : « *Aujourd'hui, il y a un certain nombre de consommateurs en France et dans le monde qui se disent : "C'est bon, on en a ras le bol de n'être que des payeurs" [...] Je trouve que l'intérêt de "C'est qui le Patron ?!" et ce qui fait sans doute son succès c'est que l'on a notre mot à dire* ». La marque offre aussi une réponse à la prise de conscience des retombées des actes de consommation (Friedman, 1996). Au travers du processus d'« empowerment to select » (Fuchs *et al.*, 2010) : les consom'acteurs ont l'opportunité de veiller au bien-être animal ou bien encore à la protection de l'environnement. Ils peuvent aussi offrir une rétribution plus confortable aux producteurs. Or, l'analyse de notre corpus témoigne du fait que la communauté de marque « C'est qui le Patron ?! » est pour l'essentiel sensible à ce dernier aspect. Extrait de notre table des *verbatim*, ce témoignage appuie notre propos : « *C'est la première fois que mon acte d'achat ne sert plus à détruire des producteurs mais à les aider* ». Force est de constater que la médiation des difficultés rencontrées par les producteurs laitiers fait de la brique de lait l'étendard de la marque (figure 1). Cet emblème rejaillit sur l'ensemble de la gamme.

Figure 4 : De l'empowerment au buycott

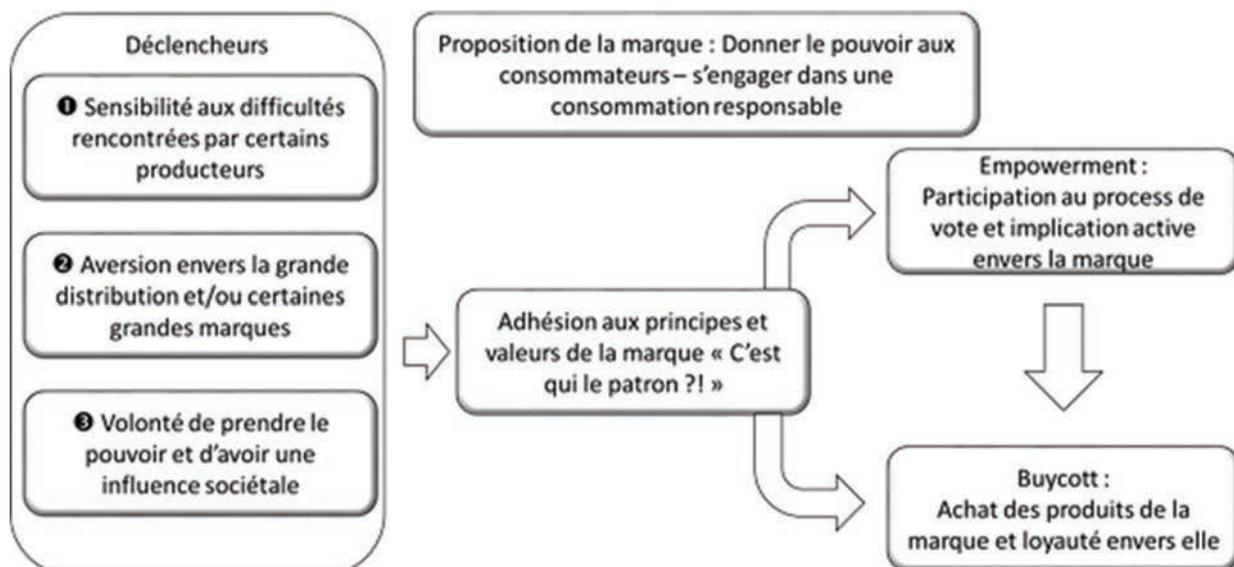


Tableau 5 : Une volonté de changer de paradigme

Déclencheur	Extraits de la table des <i>verbatim</i>
❶ Sensibilité aux difficultés économiques rencontrées par certains producteurs	<p>« Comme on achète en grande surface, on est forcé de détruire des producteurs, on participe à leur destruction. Ça c'est le plus terrible ».</p> <p>« J'ai vu les agriculteurs qui pleuraient de ne pas pouvoir vivre de leur récolte et qui sont totalement étran­glés [...] Ce qui est sûr, c'est qu'il faut changer de paradigme ».</p> <p>« Je vois très bien ce que cela veut dire un agriculteur qui n'arrive pas à vivre de son métier. Je vois très bien ce que cela entraîne... ».</p>
❷ Aversion envers les grands distributeurs et/ou envers certaines grandes marques nationales	<p>« C'est de briser l'espèce de fatalité qui fait qu'on est obligé d'acheter en grande surface parce que c'est abordable ».</p> <p>« Face aux scandales alimentaires que l'on a connu et que l'on connaîtra sans doute encore, il ne faut pas se leurrer, il y a au moins une frange de consommateurs qui se dit « ce n'est pas normal, on ne peut pas continuer à marcher sur la tête » y compris avec des produits bio qui arrivent de l'autre bout du monde ».</p> <p>« Les grandes marques, je ne leur fais plus confiance. Vous avez vu comment Lactalis nous a mené en bateau ».</p>
❸ Volonté de prendre le pouvoir et d'avoir une influence sociétale	<p>« L'offre et la demande c'est quelque chose de très important et les consommateurs ont oublié que s'ils décident de boycotter quelque chose, c'est la fin d'une marque. [...] Si on veut que ça change, il faut se bouger ».</p> <p>« L'acte d'achat, c'est la dernière arme qui nous reste pour changer vraiment les choses ».</p> <p>« C'est une prise de conscience d'une partie des consommateurs qui se disent qu'on peut agir. [...] A un moment donné, ce n'est pas la peine de râler dans son coin alors qu'on a tous un moyen d'action en tant que consommateur : c'est notre porte-monnaie, ce sont nos achats ».</p>

Les aspects dysfonctionnels de la démarche d'empowerment

Initiée par la marque, la stratégie d'empowerment est une réponse aux desiderata des consommateurs. Les bénéfices de la stratégie engagée sont transactionnels et relationnels. Les consommateurs *empowerés* semblent dévoués et fidèles à la marque dans leurs achats, ils lui portent une affection particulière et constituent des tiers de confiance pour les autres. Pourtant, la voie exigeante empruntée par la marque implique d'éventuelles difficultés dont il est question dans les propos qui suivent.

Les difficultés présumées de la démarche de crowdvoting

Si la marque fait montre de la volonté d'être socialement responsable, les consommateurs qui s'impliquent dans le choix des critères du cahier des charges peuvent réaliser des arbitrages qui diffèrent les uns des autres. En particulier, tous n'optent pas dans la démarche de crowdvoting pour les critères les plus vertueux⁽¹⁹⁾.

⁽¹⁹⁾ Rappelons que plus les critères sont vertueux, plus le prix du produit augmente. Lorsqu'ils votent pour les critères du cahier des charges d'un produit, les internautes sont donc amenés à réfléchir en direct à leur sensibilité par rapport au prix.

Recueilli dans le cadre de notre démarche ethnographique, ce commentaire témoigne de la tension qui en découle : « Et surtout n'hésitez pas à voter pour que les producteurs puissent également profiter de leur temps libre. La vie est déjà assez dure pour eux même en étant rémunérés convenablement. S'il faut payer quelques centimes de plus pour contribuer à leur bien-être, je signe sans hésitation. Cependant ce n'est pas encore l'avis de nombreux consommateurs, qui même s'ils soutiennent le fait que le producteur ou l'éleveur doit pouvoir vivre décemment de son métier, ne souhaitent pas leur proposer les conditions optimales ». L'analyse de ce *verbatim* nous permet de souligner l'une des sources de tension inhérente au processus de crowdvoting : le choix du collectif ne coïncide pas nécessairement avec chacun des votes individuels, or cet écart peut se révéler selon Fuchs *et al.* (2010) à l'origine d'une forme de désillusion. Déçus par le choix du collectif, certains consommateurs pourraient ainsi se détourner de la marque. Pourtant, compte tenu du nombre de critères soumis au vote, l'ensemble des consommateurs que nous avons interviewés disent accepter le choix collectif même s'il diffère en partie de leurs choix individuels. Nos interlocuteurs nous expliquent accueillir favorablement les termes du cahier des charges validés par le collectif. Pourquoi ? Parce

que le vote collectif, au regard des aspects auxquels ils attachent le plus d'importance, se révèle en cohérence globale avec leurs choix individuels. Il conviendrait néanmoins de prendre en considération le poids de la ou des variables de choix qui diffèrent pour évaluer l'impact sur la décision d'achat.

Une autre difficulté soulevée par Fuchs *et al.* (2010) aurait pu être relative au fait que les consommateurs considèrent ne pas disposer des compétences requises pour faire des choix éclairés. De ce point de vue, la pédagogie dont fait montre la marque à l'égard des membres de sa communauté est opportune. Comme nous l'avons préalablement expliqué, les termes du cahier des charges sur lesquels les consommateurs se prononcent sont expliqués de manière didactique. Dans l'interview qu'il nous a accordée, Laurent Pasquier nous explique que la pédagogie a pour vertu de donner du pouvoir au consommateur : « *En apprenant, on acquiert du pouvoir parce qu'on sait mieux décider* ». A propos des consommateurs impliqués dans la démarche de vote, il nous indique : « *On leur a fait confiance et ils ont effectivement répondu et créé des produits qui ont du sens. Et pourquoi ont-ils pu créer des produits qui ont du sens ? C'est parce qu'on leur donne toutes les informations, pas seulement des informations partielles* ». Ainsi, la pédagogie associée à la démarche pourrait lever l'une des limites à l'effet d'empowerment soulevées par Fuchs *et al.* (2010). En l'espèce, la démarche permet de combler l'éventuel défaut de connaissances et facilite le sentiment de légitimité associé et/ou requis à la prise de décision des consom'acteurs.

Participation et transparence : quand les impératifs managériaux contrarient les engagements

Aux fondements de la marque « C'est qui le Patron ?! », deux engagements instaurent une dynamique de confiance : participation et transparence. Sont-ils tenables et nécessairement vertueux ? A l'appui de situations de gestion que nous avons pu observer depuis le lancement de la marque, nous proposons d'en discuter.

Des vertus aux revers de la transparence

Le 17 mars 2019, via une vidéo diffusée sur les réseaux sociaux, Nicolas Chabanne a mis en perspective les difficultés auxquelles étaient confrontés les viticulteurs de la région du Beaujolais. Alors qu'un distributeur s'était engagé à commercialiser un vin équitable, Nicolas Chabanne explique qu'il les a abandonnés à la dernière minute. Une vague de contestation à l'encontre du distributeur ayant failli à son engagement s'est alors fatalement emparée des consommateurs sur les réseaux sociaux. Sur Facebook en particulier, plusieurs consommateurs ont vaillamment revendiqué de connaître le nom du distributeur impliqué ainsi que les causes de son retrait : « *C'est dégueulasse. Qui est le distributeur qu'on le boycotte ? Y'en a marre de ces gens qui ne tiennent pas parole* » ; « *En tant que consommateur, je serais heureux de connaître le distributeur qui n'assume pas ses responsabilités. Nous avons le pouvoir de le faire plier, voire de lui faire mal en n'achetant pas chez lui...* » ; « *Je pense également que*

le distributeur qui ne tient pas ses engagements doit en payer les conséquences. Nous, consommateurs, avons le pouvoir de boycott. Il serait intéressant de connaître son nom et ses motivations ». Face au mutisme des gestionnaires de la marque, les consommateurs ont alors témoigné de leur mécontentement : « *«C'est qui le Patron ?!» nous doit au moins l'explication de pourquoi ce distributeur abandonne ce projet* », ou bien encore « *vous ne donnez pas le nom du distributeur au large public, je pense que les sociétaires ont le droit de le connaître et aussi de connaître si possible les raisons de ce revirement.* »

Dans la situation observée, faire montre de transparence impliquait de potentiels effets pervers. Comme l'a indiqué Nicolas Chabanne lors de l'AG qui s'est tenue en mai 2019 : « *On nous pose beaucoup la question : "Pourquoi n'avons-nous pas donné le nom du distributeur qui n'avait finalement pas accompagné l'histoire ?". La réponse, elle est simple : On ne sait pas les susceptibilités côté distributeurs. On ne gagnait rien à le dire* ». Il précise que la moindre « contraction » du côté du distributeur aurait pu aboutir à ce que moins de produits de la marque soient vendus. Or, si tel avait été le cas, la transparence n'aurait pas été le bon choix. Selon Nicolas Chabanne : « *La limite de la transparence, c'est le moment où cela va finalement pénaliser les producteurs* ». Comme le suggèrent les travaux de Bessire (2003), alors qu'elle est souvent parée de toutes les vertus, dans la vie des affaires, la transparence peut aussi revêtir des effets pervers.

Les limites de l'implication ou pourquoi canaliser les consommateurs empowerés ?

L'ouverture aux consommateurs implique qu'ils revendiquent d'être associés aux décisions prises par la marque. Lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue en mai 2019, un sociétaire ayant pris la parole explique qu'il comprend que toutes les décisions ne puissent être soumises aux sociétaires. Il interroge alors sur les frontières : « *Effectivement, il semble légitime de ne pas demander systématiquement pour tout l'avis des sociétaires [...] ça risque de poser problème mais ça m'amène à la question suivante : où est la frontière entre ce que vous allez demander aux sociétaires et ce que vous allez faire d'autorité ? [...] J'aimerais que vous me précisiez [...] quelle est la frontière entre ce qui va être demandé aux sociétaires et ce qui ne le sera pas et j'imagine qu'un partenariat Nestlé, j'ose espérer qu'on nous demandera notre avis* ». Nicolas Chabanne a alors reconnu le caractère « crucial » de la question posée en précisant que « *le rêve* » serait « *que tout soit décidé tous ensemble* ». Or les fondateurs se heurtent au principe de réalité : dans la vie d'une organisation, de multiples décisions doivent être prises quotidiennement. En outre, sur des questions délicates, à l'instar de celle de la labellisation qui divise la communauté, un processus de vote en ligne ne semble pas adéquat. En effet, les fondateurs de la marque aspirent à susciter le dialogue et à pouvoir avancer leurs arguments. Nicolas Chabanne ajoute : « *On ne souhaite qu'une chose, c'est partager un maximum de décisions parce que c'est la seule légitimité de l'histoire. Mais on essaie d'équilibrer, il faut nous faire un peu confiance là-dessus* ». Le fondateur insiste sur des décisions stratégiques comme celle

évoquée d'un lien contractuel avec Nestlé, les sociétaires peuvent être assurés du fait que rien ne se fera sans consultation, pas seulement « pour faire plaisir » mais parce que « toutes les valeurs de "C'est qui le Patron ?!" entrent en jeu ». Il concède : « Il y a eu des petites entorses de temps en temps pour être un peu agiles à des moments où il fallait prendre des décisions mais ça n'est pas la tendance d'avenir ». Ainsi, les questions demeurent : jusqu'où impliquer les consommateurs ? Quelles décisions peuvent leur revenir ? Le *timing* managérial ne permet pas toujours de sonder la communauté, générant de ce fait l'insatisfaction de certains consommateurs.

S'agissant de l'implication des consommateurs auprès des surfaces de vente, il semble qu'il soit parfois nécessaire de modérer les élans de certains. L'anecdote suivante en est la parfaite illustration : après s'être fait passer pour un représentant de la marque, un consommateur a demandé à s'entretenir avec le directeur d'une enseigne de distribution, lequel s'est révélé particulièrement mécontent... Si l'implication des consommateurs bénévoles constitue un fabuleux atout, il faut aussi apprendre à la canaliser.

Conclusion

Fondé sur une méthodologie qualitative à visée compréhensive, notre article s'appuie sur l'étude en profondeur du cas « C'est qui le Patron ?! ». Il s'est agi de mettre en perspective les enjeux associés à la stratégie d'empowerment qui est au fondement du modèle d'affaires de la marque. Responsable, « C'est qui le Patron ?! » cherche à faire coïncider la somme des intérêts individuels de ses parties prenantes avec les intérêts du collectif. Elle confère un certain pouvoir aux consommateurs ; ils sont forces de proposition s'agissant du devenir de la marque. Parmi les décisions qui leur sont confiées figure le choix des caractéristiques des produits et conséquemment de leur prix. Les consom'acteurs jouissent également d'un rôle clé dans la stratégie de distribution et de communication de la marque.

Notre analyse met en perspective une situation dans laquelle l'empowerment transcende une forme de ré-équilibre du pouvoir entre consommateur et producteur. Il s'agit de donner du pouvoir à un consommateur responsable, désireux de s'engager. D'un point de vue théorique, le cas témoigne de la rencontre fructueuse des deux sources de l'empowerment. Au-delà d'une vision manichéenne de ce mouvement à l'initiative des entreprises d'une part ou à celle des consommateurs d'autre part, notre analyse souligne un empowerment fruit d'une rencontre, d'un enchevêtrement de ces deux impulsions. D'un côté, les fondateurs de la marque sont à l'initiative de la sollicitation des consommateurs. La marque a été construite dans une volonté de les impliquer et de leur donner un certain pouvoir. De l'autre, les clients et plus encore les sociétaires de la marque attendaient, parfois « sans y croire », d'être acteurs de leur consommation, de se sentir utiles et d'influer par leurs actes d'achat sur leur environnement. Ce faisant, la marque offre une réponse à la prise de conscience des consommateurs des retombées sociétales de leurs

actes d'achat et à leur volonté de devenir « acteurs » de leur consommation.

D'un point de vue managérial, l'étude de cas « C'est qui le Patron ?! », témoigne des enjeux associés à la prise de pouvoir des consommateurs. Le regard porté sur cette aventure entrepreneuriale souligne plusieurs bonnes pratiques. La stratégie d'empowerment participe à l'engagement et *in fine* à la loyauté des consommateurs envers la marque. En particulier, la création d'une SCIC est un gage important de la confiance envers la marque. Plus encore, ce sont envers leurs pairs que les consommateurs de la marque expriment une confiance tant dans la détermination des caractéristiques des produits que dans les contrôles réalisés chez les producteurs. Pourtant, la plupart des consommateurs ne disposent *a priori* pas des compétences requises pour choisir certains des critères d'un cahier des charges, ni davantage de s'assurer de leur application. Là encore, l'accompagnement opéré par les gestionnaires de la marque permet aux consommateurs de disposer de certaines clés : la démarche est ainsi empreinte de pédagogie, conférant à chacun une forme de légitimité. Les équipes de la marque ont également appris à bien maîtriser leur communication sur les réseaux sociaux, à y entretenir le dialogue avec leurs communautés et différentes parties prenantes. Le déploiement de « C'est qui le Patron ?! » s'appuie sur une communauté de consom'acteurs investis par leurs actes d'achat mais aussi par leur différentes actions en faveur du développement de la marque.

Figure 5 : Le déploiement international de la marque



Source : capture d'écran d'une publication faite sur le réseau social Facebook le 10 mai 2019

Forts du succès rencontré par la marque, ses fondateurs réfléchissent au déploiement du label « C'est qui le Patron ?! »⁽²⁰⁾. L'extension de la marque s'opère également en dehors des frontières nationales, des

⁽²⁰⁾ Deux démarches ont déjà été engagées en ce sens : l'une avec le lait vendu sous la marque Monoprix, l'autre avec un yaourt vendu sous la marque Carrefour. Or, nos entretiens témoignent d'une méfiance globale de communauté de la marque vis-à-vis du « cobranding » de « C'est qui le Patron ?! » avec de grandes marques nationales. La méfiance voire l'aversion envers les grandes marques nationales ou de distributeurs pourrait expliquer en partie cette réaction.

exploitants d'autres pays étant déjà dans l'aventure ou étant en passe d'y entrer (figure 5 de la page précédente). Afin de comprendre et d'analyser le cheminement de la marque, sans doute serait-il intéressant de réaliser un suivi longitudinal. A l'agenda du chercheur, pourrait figurer l'analyse des contours et mécanismes de la prise de décision des consommateurs s'agissant des différentes options du cahier des charges des produits. En effet, l'analyse de notre corpus témoigne de la tension ressentie par les consommateurs entre, d'une part, leur volonté de s'engager envers une production de qualité, éthique et responsable et, d'autre part, celle d'aboutir à un prix raisonnable. Ainsi, l'analyse détaillée des ressorts de cette stratégie de *pricing*⁽²¹⁾ nous semble particulièrement féconde. Autre piste de recherche : celle du management d'une foule *empowerée* qui revendique avoir voix au chapitre. Si le consommateur *empoweré* constitue une force phénoménale pour une marque, il convient de la canaliser. Là encore, le suivi de la trajectoire de la marque pourrait nous permettre d'appréhender les clefs du management des consom'acteurs.

⁽²¹⁾ Il pourrait notamment être fait un parallèle avec les démarches de Pay What You Want (KIM *et al.*, 2009).

Bibliographie

- AMICHAÏ-HAMBURGER Y., MCKENNA K.Y. & TAL S.A. (2008), "E-empowerment: Empowerment by the Internet", *Computers in Human Behavior*, 2008, vol. 24, n° 5, pp. 1776-1789.
- BACHOUCHE H. (2014), « Conceptualisation de l'empowerment des consommateurs : approche multidisciplinaire et mise en perspective des transformations organisationnelles liées », *82^e congrès de l'ACFAS*.
- BESSIRE D. (2003), « Gouvernance d'entreprise: que cache le discours sur la transparence », *Document de recherche du LOG* n°2003-03, 26 p.
- BEAUDOUIN V. (2014), *Le comportement du consommateur à l'égard des circuits courts alimentaires : une étude anthropologique du mouvement amapien*, Thèse de doctorat, Université Rennes 1.
- 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*, (2), pp. 175-193
- COVA B. (2008), « Consumer made : quand le consommateur devient producteur », *Décisions marketing*, pp. 19-27.
- COVA B. & EZAN P. (2008), « Le consommateur-collaborateur : activités, attentes et impacts, le cas du passionné de warhammer », *Actes des 13^e Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Université de Bourgogne, pp. 67-86.
- DIVARD R. (2011), *Le marketing participatif 2.0.*, Dunod.
- DIVARD R. (2013), « La participation des consommateurs aux campagnes publicitaires: ses formes, ses avantages et ses limites », *Gestion*, vol. 38, n° 4, pp. 61-73.
- DUBUISSON-QUELLIER S. (2018), *La consommation engagée*. Presses de Sciences Po.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- ESTELLÉS-AROLAS E. & GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA F. (2012), "Towards an integrated crowdsourcing definition", *Journal of Information science*, vol. 38, n°2, pp. 189-200.
- FAYN M.G., DES GARETS V. & RIVIERE A. (2019), « Mieux comprendre l'empowerment du consommateur. Clarification conceptuelle et enrichissement théorique », *Revue française de gestion*, n° 278, pp. 121-145.
- FRIEDMAN M. (1996), "A positive approach to organized consumer action: The "buycott" as an alternative to the boycott", *Journal of Consumer Policy*, vol. 19, n°4, pp. 439-451.
- FUCHS C., PRANDELLI E. & SCHREIER M. (2010), "The psychological effects of empowerment strategies on consumers' product demand", *Journal of Marketing*, vol. 74, n°1, pp. 65-79.
- FÜLLER J., MÜHLBACHER H., MATZLER K. & JAWECKI, G. (2009), "Consumer empowerment through internet-based co-creation", *Journal of management information systems*, vol. 26, n°3, pp. 71-102.
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired magazine*, vol. 14, n°6, pp. 134-145.
- KIM J.Y., NATTER M. & SPANN M. (2009), "Pay what you want: A new participative pricing mechanism", *Journal of Marketing*, vol. 73, n°1, pp. 44-58.
- 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.
- MILES M.B. & HUBERMAN A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Éditions du Renouveau pédagogique, De Boeck.
- MORRONGIELLO C. (2014), *De l'empowerment à l'engagement du client sur les plateformes en ligne : ou comment favoriser l'activité des clients sur Internet*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- NEILSON L. A. (2010), "Boycott or buycott? Understanding political consumerism", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 9, n°3, pp. 214-227.
- PIRES G.D., STANTON J. & RITA P. (2006), "The internet, consumer empowerment and marketing strategies", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°9/10, pp. 936-949.
- RÉMY E. (2007), « De Que choisir ? à Casseurs de pub : entre récupération marketing et nouvelles figures consuméristes », *Décisions marketing*, n° 46, pp. 37-49.
- RENAULT S. (2016), « Le crowdsourcing au service de la collecte d'informations marketing : le cas Clic and Walk », *Innovations*, (2), pp. 163-189.
- RENAULT S. (2017), « Crowdsourcing : la foule en question(s) », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 129, pp. 45-57.
- SHANKAR A., CHERRIER H., & CANNIFORD R. (2006), "Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°9/10, pp. 1013-1030.
- SOULÉ B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27, no 1, pp. 127-140.
- SHAW D., NEWHOLM T. & DICKINSON R. (2006), "Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no 9/10, pp. 1049-1067.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- YIN R. K. (2014), *Case Study Research. Design and Methods*, 5th ed., Sage Publications.
- YIN R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications

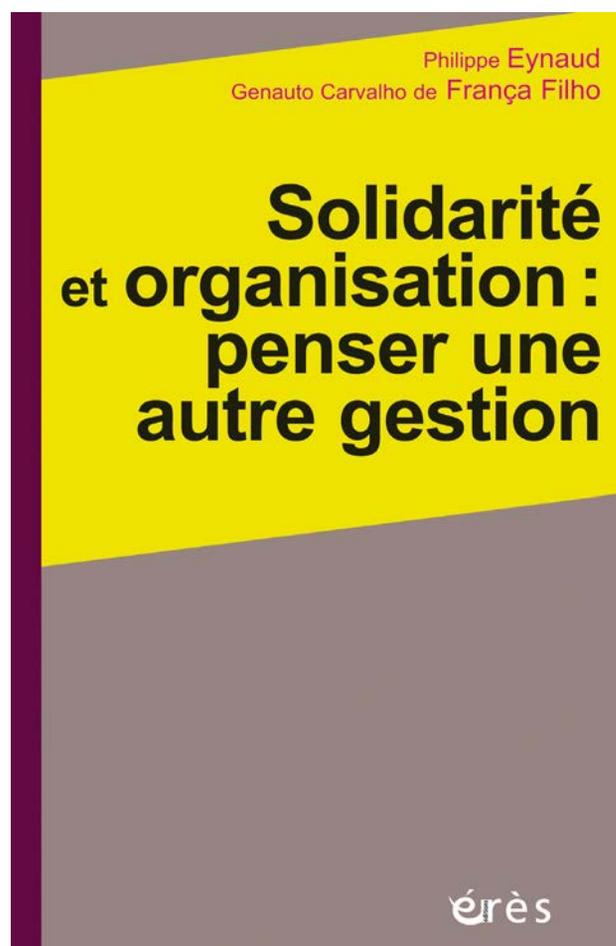
Mosaïque

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*, Éditions Érès, 2019.

Par Pascal GLÉMAIN

Maître de Conférences-HDR (HC) en Sciences de Gestion-Management (PhD) et ESS, Université de Rennes 2 (LiRIS EA 7481)



© Éditions Érès

Pour certains acteurs ou chercheurs, l'économie sociale et solidaire est aux prises avec la gestion alors que pour d'autres, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un *business plan*, parce qu'elle est une entreprise comme les autres. Même si ces deux approches débattent et divergent sur le devenir organisationnel de ces entreprises de personnes, qui sont sous statut associatif, coopératif, mutualiste ou

de fondation, il n'en demeure pas moins qu'elles se rejoignent au final sur le constat suivant : les entreprises sociales et solidaires sont confrontées à la nécessité d'une « autre » gestion que les auteurs de ce livre cherchent à penser, afin de la faire advenir.

Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho, tous deux professeurs en sciences de gestion, l'un en France et l'autre au Brésil, formulent ici leur proposition d'une autre approche de ces entreprises sociales relevant du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), ce troisième secteur entre économie publique et économie privée lucrative qui a été institutionnalisé par la loi ESS de juillet 2014. En raison de cette spécificité statutaire et de l'injonction à produire de l'utilité sociale voire sociétale, ces entreprises sociales subissent, de nos jours, une double contrainte qui menace leur existence même, face à de nouveaux outils de financement (les obligations à impact social), et à la « marchandisation » croissante de leurs activités. D'une part, elles sont confrontées à de nouvelles relations avec leurs financeurs, en particulier publics, qui les placent non plus dans la posture de « forces de proposition » qu'elles connaissaient jusqu'au début des années 2000, mais bien dans celle de partenaires devant répondre à des appels à projets formulés par ces mêmes financeurs sans concertation en amont. D'autre part, elles font face à un régime de concurrence accru, avec la montée en puissance du secteur privé lucratif dans des secteurs d'activités où, jusqu'à récemment, elles jouissaient encore d'un certain monopole : le secteur de la petite enfance (crèches), ou bien celui des personnes âgées (établissements sanitaires et sociaux), ou encore celui de l'aide aux personnes (services aux personnes). Face à ces nouvelles contraintes et à ces fortes injonctions, les auteurs aboutissent à un constat d'insoutenable qui nécessite de (re)penser le modèle de gestion de ces entreprises. Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho s'y appliquent en mobilisant tout autant l'histoire du management que de nouvelles formes théoriques de management, plus sociales et solidaires, plus responsables sur le plan sociétal. L'enseignant-chercheur y trouvera des propositions pour « repenser » les connaissances à transmettre à ses étudiants. Les acteurs de l'ESS peuvent y puiser une source d'inspiration pour opérationnaliser le nouveau modèle de pilotage de leur organisation à partir du « management social ». Les étudiants et les chercheurs bénéficient ici d'un questionnement riche que leurs travaux de mémoire de fin d'études, de thèse, ou de recherche pourraient s'approprier. Nous allons tenter de le démontrer en parcourant les chapitres qui le composent.

Dans le premier chapitre, les auteurs interrogent la solidarité comme un impensé de la théorie des organisations. Ils soulignent, à juste titre, les manquements à la fois de l'histoire du management et de la théorie des organisations. En effet, comprendre la genèse des entreprises d'ESS, c'est se souvenir que ces organisations ne sont pas seulement les héritières

des sociétés de secours mutuels et de bienveillance du début du XIX^e siècle, ou bien des coopératives de XX^e siècle. Elles sont aussi issues des corporations, des guildes, qui constituaient dès le Moyen Age des formes pionnières d'association pour mettre en pratique la solidarité sociale, au service de la société et du bien-être commun. Si les références à l'idée de solidarité mobilisées par les auteurs sont nombreuses, celles-ci auraient mérité d'être présentées de manière encore plus exhaustive de manière à penser une autre gestion au prisme de chacune des quatre familles d'entreprises sociales structurant l'ESS : entreprise associative, entreprise coopérative, entreprise mutualiste, et fondation.

Le second chapitre s'appuie, lui, sur le travail d'Alberto Guerreiro Ramos pour « penser une autre gestion ». Eynaud et França Filho auraient pu se contenter de conduire une analyse critique de cette position. Mais, très habilement, ils la font entrer en dialogue avec Karl Polanyi, le théoricien de *La Grande Transformation* (1944). Lutter contre la désocialisation de l'économie par le néolibéralisme, c'est, selon Alberto Guerreiro Ramos promouvoir un « management social » qui permette de faire émerger une « nouvelle science des organisations ». Il est ainsi question d'une action collective à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises sociales. Cette manière d'appréhender les entreprises d'ESS nous semble d'autant plus pertinente qu'elle souligne l'importance de la combinaison d'une *affectio societatis* (volonté de s'associer pour une cause et des valeurs communes) qui organise en interne, et la poursuite délibérée d'un bien d'intérêt commun (cohésion sociale, égalité territoriale) qui justifie l'existence même de ces entreprises sociales en termes d'utilité sociétale.

Le troisième chapitre envisage une nouvelle « solidarisation » des entreprises sociales en consolidant tout d'abord le principe de gouvernance démocratique, puis en réconciliant l'économique et le social, et enfin, en s'appuyant sur l'innovation sociale. Le processus de solidarisation auquel pensent les auteurs, confronte une « solidarité resserrée des membres du collectif » et une « solidarité citoyenne inscrite dans l'espace public » aux « compétences centrées sur le métier » et aux « compétences ouvertes sur l'expérience des acteurs », ces derniers correspondent à des parties prenantes plurielles, tels que : les salariés, les bénévoles, les bénéficiaires, les usagers, les financeurs, les sympathisants, entre autres. Ainsi, la gouvernance démocratique si chère aux entreprises

sociales est clairement définie par les auteurs comme le résultat de compétences ouvertes sur l'extérieur, au service de la société et du territoire, pour produire une solidarité citoyenne qui s'inscrit dans l'espace public. L'*accountability* trouve ici son double sens de « rendre des comptes » et d'« assumer une responsabilité » dans l'acte de production de solidarité.

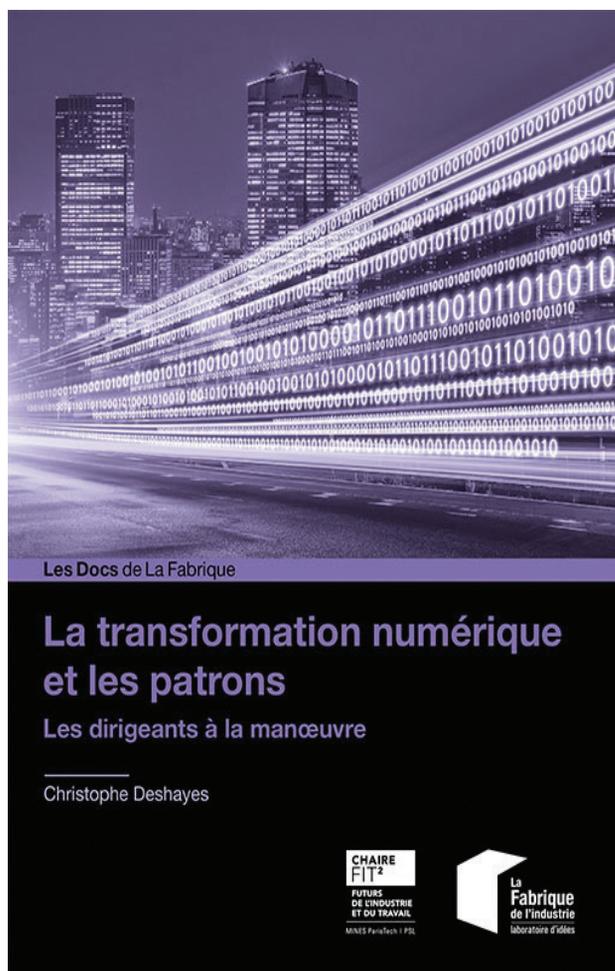
Le quatrième et dernier chapitre s'enrichit des apports de l'École brésilienne de *gestão social* pour construire un « autre » modèle de gestion pour les entreprises sociales, différent de celui des entreprises lucratives fondées sur des capitaux privés (sociétés commerciales). Ce modèle se veut à la fois « solidaire, soutenable et [au service des] communs », sans renier pour autant ses dimensions économiques et de gouvernance démocratique. S'affirmant « ancrées à leur territoire », les entreprises sociales trouvent ici les moyens de « penser une autre gestion » en intégrant à leur pilotage les dimensions de territoire, d'espace public, et de gouvernance des communs. Si les auteurs oublient certains apports de la géographie à la gestion, ils présentent en revanche fort bien la pertinence du « soutenable » face au qualificatif de « durable ». La soutenabilité sociétale (économique, sociale, environnementale ET territoriale) doit, selon les deux auteurs, structurer l'autre gestion, c'est-à-dire : celle qui concerne les entreprises sociales, ces sociétés de personnes dont le modèle entrepreneurial est collectif, « encadré » et au service de la société et de son territoire, selon une économie de projet dont la temporalité n'est pas le court-termisme du modèle capitaliste actionnarial. La gestion sociale dont il est question, c'est aussi le moyen de développer des espaces de délibération pour reconnecter les personnes privées (dont les entreprises sociales) avec l'action publique. Il s'agit ainsi de repenser les relations avec l'État pour générer une « autre » solidarité sociale. A ce titre, la voie est ainsi ouverte à de futurs travaux de recherche qui nous semblent parmi les plus prometteurs en sciences de gestion-management.

L'impérieuse nécessité de l'ouvrage apparaît comme une évidence au terme de sa lecture. Ainsi rejoint-il ma bibliothèque idéale aux côtés des textes de Jean-Louis Laville, par exemple. Quel que soit notre profil de lecteur, spécialistes ou non spécialistes de l'économie sociale et solidaires et de ses entreprises, ce livre sera très utile à la compréhension des défis auxquels sont confrontées les entreprises sociales contemporaines pour élaborer une autre gestion.

Sous la technologie, les hommes

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

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



Le livre de Christophe Deshayes offre une exploration des enjeux et des interstices de la transformation numérique. Son point fort est d'en montrer les rouages organisationnels et humains, d'en pointer les articulations sensibles et d'aider le lecteur à mieux cerner comment des organisations et des hommes s'adaptent au quotidien. L'auteur est un expert aguerri du digital, qui a exercé des responsabilités opérationnelles avant de développer des activités de conseil et conférences. Depuis 2016, il anime le séminaire « Transformations numériques » de l'École de Paris du Management. L'ouvrage constitue une synthèse passionnante de deux années de ce séminaire, et analyse les ressorts humains, organisationnels, stratégiques et politiques de cette transformation à partir des comptes rendus des 20 séances du séminaire où sont intervenus des dirigeants

d'organisations de taille, de nature, de secteurs variés, et d'un entretien avec la secrétaire nationale en charge du numérique à la CFDT. Ainsi, le témoignage du PDG de Casino côtoie ceux du Président de la MGEN, d'un DSI animateur de la communauté nationale des DSI, de la PDG d'un cuisiniste allemand, du PDG d'une PME produisant des clôtures de jardin, ceux de PDG historiques du CAC 40 ou encore du recteur de la plus grande académie de France. De cette diversité, émanent des préoccupations et des enjeux communs, des réponses spécifiques et contextualisées.

Dans ce compte-rendu de lecture, nous avons choisi de mettre l'accent sur les aspects organisationnels et humains de la transformation numérique à l'œuvre, et de laisser volontairement de côté les grands enjeux stratégiques et marketing – dont on entend plus fréquemment parler, et qui ont fait l'objet d'un article passionnant dans un récent numéro de *Gérer et Comprendre*⁽¹⁾.

L'auteur commence par présenter de manière synthétique les six enjeux du numérique, pour les groupes qualifiés de « traditionnels » : nouveau paysage concurrentiel, nouveaux consommateurs, nouveaux modèles économiques, innovation permanente, rôle central de la logistique, et bien entendu cette obsession du « facteur humain » qui rend l'hybridation du « nouveau » et de « l'ancien » monde très délicate. Évitant l'écueil habituel des discours sur la transformation numérique qui donnent de belles leçons sans montrer leur application, ce livre s'attache avant tout à tirer des leçons de la mise en œuvre des transformations en cours, tout en offrant ponctuellement au lecteur des mises en perspectives théoriques pertinentes. Quelles sont alors ces situations et ces dilemmes rencontrés par les patrons et leurs équipes dans la transformation de leurs organisations ?

Le deuxième chapitre aborde le rôle des « patrons » à partir des questions opérationnelles et stratégiques qui requièrent leur action. Si certains grands patrons peuvent être qualifiés de *digital natives* avant l'heure, la plupart ont pris conscience plus lentement que les technologies de l'information et de la communication avaient peu à peu acquis cette faculté de changer non seulement l'organisation, mais le produit lui-même. Plus qu'un changement technologique, il s'agit d'une mutation culturelle. À partir de ce constat, quelles questions se posent ? Que le patron soit ou non un *aficionado* du numérique, ou un champion précoce de l'informatique, la première question est celle de ses compétences digitales, et de l'utilité ou non de s'adjoindre les services d'un Chief Digital Officer (CDO). En a-t-on vraiment besoin ? Pourquoi ? Combien de temps ? Quel serait son profil ? Dans le cas de Casino, le PDG préfère une *task force* de 30 personnes à un CDO intégré au COMEX, pour construire les problèmes et mener à bien des expérimentations à l'échelle du groupe. Pour la PDG des cuisines Schmidt, au contraire, un CDO a toute sa place dans le COMEX et doit faire le pont entre la DSI et le marketing. La plupart des dirigeants jugent

⁽¹⁾ DESHAYES C. (2019), « Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre, n°137, pp. 16-26

qu'un CDO doit avoir un rôle transitoire, pour accélérer la transformation digitale. Le président du CIGREF, le club informatique des grandes entreprises françaises, reconnaît que le principal gage de succès d'un CDO – qu'il vienne du marketing ou de la DSI – réside dans sa capacité à allier ces deux compétences, à construire des ponts viables entre ces deux mondes qui avaient jusqu'à aujourd'hui l'habitude de s'ignorer, voire de se mépriser.

Plus largement, l'ouvrage interroge les compétences dont aura besoin l'entreprise post-digitale, une fois le numérique intégré. La secrétaire nationale de la CFDT souligne qu'au-delà de la disparition de certains métiers, il faut aussi anticiper la transformation substantielle de 100 % des métiers dans le processus de digitalisation des entreprises. Dans l'entreprise Lippi, pourtant une des moins touchées *a priori* par les effets directs du digital (la vente de clôtures en *BtoB* n'est pas menacée d'ubérisation...), une politique volontariste de formation digitale de tous les salariés, sur la base du volontariat dans le choix des compétences développées, a été lancée en 2008 en parallèle d'un apprentissage rigoureux du *lean manufacturing*. Ces deux démarches ont ouvert les salariés sur des démarches de progrès continu, centrées sur le client, et progressivement ont transformé la culture d'entreprise dans son ensemble. Pour Frédéric Lippi, l'acculturation digitale a contribué à élargir le champ culturel des collaborateurs et à développer des pratiques collaboratives. Cette question de « l'organisation collaborative » est reprise par l'auteur dans le quatrième chapitre, dont le titre, « Ambiguïtés technologiques », est éloquent. En effet, si le digital peut faciliter les interactions en réduisant les barrières spatio-temporelles, en offrant d'innombrables possibilités d'agrégation, cela suppose qu'au sein des organisations les individus soient prêts à partager l'information et à travailler de façon plus transparente... Et ceci, rappellent l'auteur et les dirigeants, est avant tout une affaire de management. Le recteur de l'académie de Versailles explique les difficultés à faire accepter cette idée de partage et de décloisonnement dans des systèmes bureaucratiques lourds et compartimentés. Pour connaître les points de blocage de l'information, le dirigeant doit faire l'effort de manipuler les outils et applications en usage dans son organisation afin de se rendre compte des points d'achoppement qui font qu'une vision ne peut être partagée par tous les acteurs impliqués, si une partie seulement a accès aux données offrant une vue transversale du problème.

Prenant l'exemple des collègues, il estime que les directeurs doivent avoir accès aux mêmes informations que celui ou celle qui régule, au niveau départemental, l'affectation des enseignants. L'accès à l'information permis par les outils numériques peut donner plus d'agilité à l'organisation, c'est-à-dire plus de compréhension partagée des enjeux, des points irritants, plus de flux continu de l'information et de réactivité, plus de confiance entre les collaborateurs. Pour le patron de Valeo, la question de l'asymétrie d'information est également la pierre angulaire de la transformation de systèmes d'information construits historiquement dans une logique « protectrice » (donner un peu d'information, juste le nécessaire) de l'entreprise. Le chapitre quatre explore de manière précise ces questions liées

aux interactions des SI avec l'organisation, avec cette idée que le digital est dans l'horizontal et le collaboratif, tandis que l'infrastructure SI reste dans le vertical et le prescriptif. Les entreprises ont chacune leur recette pour hybrider ces deux logiques et créer des solutions globales auxquelles viennent s'articuler des solutions locales – par exemple, chez Pernod-Ricard, un système de gestion de la relation client, CRM, spécifique par marque, et un autre spécifique par marché géographique. Pour le patron de Xerox, le challenge réside dans l'articulation de la rigueur militaire nécessaire au niveau opérationnel avec un esprit d'entrepreneuriat, le développement de démarches *test and learn* et donc l'intégration d'échecs qui doivent déboucher rapidement sur de nouveaux essais, de nouvelles décisions. Cette gestion des paradoxes demande à tous les niveaux de l'entreprise une forte capacité à se remettre en question de manière permanente.

Le chapitre deux analyse enfin une dimension moins souvent discutée dans la presse et la littérature, à la fois professionnelle et académique. Comment doit évoluer le conseil d'administration d'une organisation face à la transformation numérique ? Le livre met en perspective les différents choix stratégiques des entreprises analysées au prisme d'un article de la *Harvard Business Review* qui présente une typologie des profils d'administrateurs experts du digital. Cela permet également de discuter, au-delà de la composition du CA, l'inscription du digital dans le temps long de l'entreprise, puisque le rôle de cette instance de gouvernance doit être (devrait être) de guider l'entreprise vers la pérennité et pas simplement la performance financière à court terme.

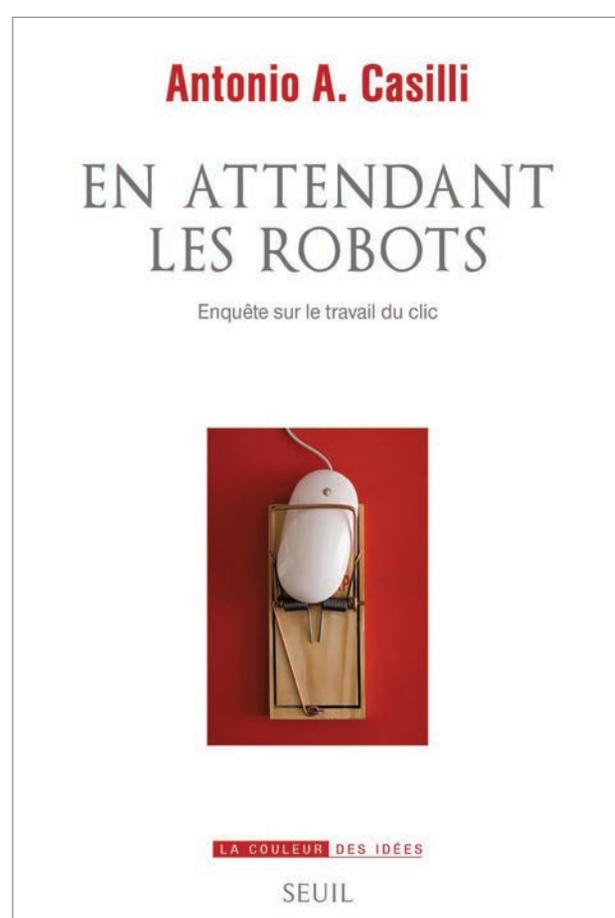
L'ouvrage de Christophe Deshayes aborde bien entendu nombre d'autres points passionnants et essentiels, notamment dans le troisième chapitre qui évoque la mutation du rapport au client. Captation de l'attention et connaissance du client, expérience client, stratégies « phygiales » et omnicanales : ces *buzzwords* requièrent des transformations organisationnelles et managériales profondes, illustrées avec un souci du détail qui donne à voir la transformation « en chair et en os ». De la même manière, le chapitre cinq évoque le retour du stratégique en abordant autant la question de sa fabrique que de sa mise en œuvre, avec le souci de faire résonner les expériences stratégiques avec une discussion théorique autour de notions clés comme le périmètre des activités, le déplacement des lignes concurrentielles, l'allocation des ressources, le déploiement de modèles d'affaire à des échelles à la fois globale et multi-locales et l'enjeu de la rapidité d'exécution. De manière transversale, l'ouvrage offre au lecteur une occasion de réfléchir à la question du temps : impératif de vitesse de transformation, de réactivité, d'articulation des échelles et de l'agilité organisationnelle. Ainsi, l'ouvrage de Christophe Deshayes offre une vision positive de la transformation digitale – en soulignant par exemple l'idée que la transformation numérique peut s'accompagner de l'élargissement du champ culturel des collaborateurs dans l'entreprise –, tout en montrant les défis et paradoxes qu'affrontent les organisations et en les discutant en détail avec leurs dirigeants.

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.

Par Frédérique PALLEZ

MINES ParisTech, PSL Research University,
CGS – Centre de gestion scientifique, i3 UMR
CNRS



© Éditions du Seuil

L'intelligence artificielle est-elle l'avenir de l'humanité ? En tout cas, l'engouement qu'elle suscite masque une réalité qu'Antonio Casilli nous dévoile dans une enquête détaillée et passionnante : derrière le mythe d'activités entièrement automatisées et la peur de la « disparition du travail » se cachent en fait de nouvelles formes de travail, bien humain celui-ci, le *digital labor*, qui métamorphose le geste productif humain en une multitude de micro-opérations, sous-payées ou même non payées, nécessaires au traitement des données qui alimentent la nouvelle économie informationnelle que nous connaissons. Cette transformation du travail est inséparable du développement des plateformes.

L'ouvrage est organisé en trois parties. La première (*Quelle automation ?*) analyse le lien entre le programme de l'intelligence artificielle et le paradigme des plateformes ; la deuxième décortique les formes que prend le *digital labor* à partir d'exemples ; la troisième cherche à penser théoriquement les phénomènes de surexploitation des individus et d'asymétrie économique mis au jour, pour fournir quelques pistes permettant de les dépasser.

Dans la première partie, l'auteur réexamine le débat sur la possible disparition du travail humain, en nous montrant que c'est surtout sur un plan qualitatif plus que quantitatif que l'automation fait sentir ses effets : elle aboutit à une standardisation et une externalisation des tâches, par ailleurs de plus en plus fragmentées. Des milliards de petites mains, selon l'auteur, bien loin des experts informaticiens que l'on imagine, interviennent quotidiennement, parfois à leur insu (comme vous et moi), pour assister, maintenir, contrôler, entraîner des machines qui ne peuvent fonctionner sans elles. Et les plateformes, formes hybrides entre entreprise et marché, captent ainsi la valeur produite par les mécanismes de coordination multiface qu'elles organisent entre les divers types d'utilisateurs. Ceux-ci contribuent à cette création de valeur sous trois formes : le travail à la demande, le micro-travail, et le travail social en réseau.

Ces trois formes sont analysées successivement dans la deuxième partie, qui en démonte les mécanismes, exemples connus de tous à l'appui. La plateforme Uber, qui illustre le premier type, le *travail à la demande*, met ainsi au travail non seulement les chauffeurs (qui font beaucoup plus que conduire leur véhicule) mais aussi les usagers, qui, chacun de leur côté, se livrent à un intense travail de qualification (notation des chauffeurs, renseignement de profils...), de production de données monétisables (temps de trajet, par exemple) qui seront réutilisés par la plateforme.

Le *micro travail* correspond, lui, à des activités paradoxalement simples, comme l'annotation de vidéos, le tri d'adresses, le contrôle de documents..., que les machines ne peuvent effectuer efficacement elles-mêmes. La plateforme de micro-travail d'Amazon, Mechanical Turk, en est une illustration frappante : elle met en relation une entreprise « requérante », cherchant par exemple à trier des milliers de pages d'archives manuscrites, et 500 000 micro-travailleurs, qui en retranscrivent deux lignes chacun. La rémunération de ce type de tâches, à hauteur de quelques centimes, est un revenu complémentaire pour un certain nombre d'Américains (essentiellement des femmes) qui les effectuent, mais, hors des États-Unis, la ressource principale d'un foyer pour les 20 % de travailleurs (indiens par exemple) qui y contribuent. S'agit-il de travail ? La plateforme se présente comme intermédiaire entre requérant et travailleurs (et refuse la position d'employeur) et s'emploie à mettre « hors travail » ces activités, par exemple en mettant en place des procédures de « gamification » et d'émulation, qui sont en fait des mises en concurrence et des

contrôles dissimulés. Non contente de se faire rémunérer par les entreprises requérantes (ses clients), elle utilise également les données de qualité produites par les travailleurs du clic pour « former » les machines, par exemple les algorithmes de traduction automatique. Les « microtâcherons » inscrivent ainsi en permanence de l'intelligence humaine au sein des logiciels, et sont au cœur des stratégies de *big data* de toutes les grandes plateformes. Mais doivent-ils être considérés comme des *freelances* ou des galériens du clic ? En fait, cette question est plus complexe qu'il n'y paraît car, derrière quelques « freelances » qui gagnent correctement leur vie, se dissimulent des sous-traitants à qui ceux-là ont délégué des microtâches..., tout ceci s'effectuant le cas échéant sur des continents différents, et venant parachever un modèle de la délocalisation déjà bien installé. Cerise sur le gâteau, dans un certain nombre de cas, le travail n'est pas rémunéré, et les usagers font l'objet d'une demande explicite de participation à l'amélioration de la plateforme sous couvert de jeu, usagers qui en outre se contrôlent mutuellement sur le travail effectué... C'est là que le travail des « microtâcherons » se métamorphose en la troisième forme identifiée par l'auteur, le « travail social en réseau ».

Dans cette troisième catégorie de travail, même s'il se contente de « liker » une page, l'utilisateur devient « produsager » c'est-à-dire producteur de contenu et, en même temps, animateur d'une communauté qu'il contribue à fabriquer. On peut alors se demander s'il s'agit d'un mécanisme insidieux d'exploitation de l'utilisateur par les plateformes ou si celui-ci, en amateur connecté, hédoniste, contribue, comme le défendent certains chercheurs, à développer une intelligence sociale plus démocratique et ouverte. Le débat fait rage entre les deux visions, mais pour l'auteur, il faut d'abord prendre conscience que l'utilisateur « actif » ne représente qu'une faible minorité (de l'ordre de 1 %), que les plateformes ont d'abord cherché à encourager, y compris pécuniairement, avant de se rendre compte qu'en brouillant ainsi la frontière entre bénévoles et professionnels, elles risquaient un retour de bâton. C'est effectivement ce qui s'est passé, et l'auteur nous narre différentes actions organisées par ces « produsagers » avec des succès divers, pour faire reconnaître leur travail et le faire rémunérer. En fait, on s'aperçoit que le travail « gratuit » n'est pas si répandu sur les plateformes, tant sont nombreux les mécanismes qui distinguent plusieurs groupes d'utilisateurs, qui ne sont pas soumis aux mêmes règles de tarification. En outre, l'auteur montre que ce n'est pas tant la production de contenu qui constitue la valeur produite, que les profils personnels et les interactions réalisées par les internautes, contribuant aux mécanismes de qualification, qui alimenteront les *data* dont sont friandes les grandes plateformes,

ou qui pourront être monétisées directement (on peut s'acheter des fans ou des *followers* sur les plateformes sociales...).

La description minutieuse de ces fonctionnements, dont la complexité ne permet de donner ici qu'un faible aperçu, conduit ensuite l'auteur à poser des questions plus générales relatives à la nature et à l'avenir de ce *digital labor*, en se positionnant par rapport à différents auteurs de l'économie et de la sociologie. Ce que nous montre finalement Antonio Casilli, comme le note la sociologue Dominique Méda dans une postface éclairante, c'est l'émergence d'une nouvelle forme de travail, qui fait exploser les repères habituels : travail ô combien matériel dans une économie qui se dit immatérielle, travail dont les frontières avec le jeu se brouillent souvent, travail occulté qui exige de l'invisibilité pour produire ce qui passe pour de l'automation, travail qui remplace la relation de subordination à un employeur par une multitude de dépendances sans limites temporelles ni spatiales, travail dont la rémunération, pouvant aller jusqu'à la gratuité, ne constitue plus une caractéristique essentielle. L'auteur débouche alors sur le constat d'une aliénation progressive des travailleurs du clic, contre laquelle il examine, pour terminer, deux voies possibles de résistance : l'une s'attache à élargir au *digital labor* les conquêtes sociales liées à l'emploi formel ; l'autre cherche à renouer avec l'inspiration initiale des plateformes pour refonder, sur la base de la théorie des communs, un nouveau rapport entre l'utilisateur-producteur et les infrastructures de traitement des données. Mais il s'agit de pistes, dont le développement reste à mener, et, au bout du compte, de véritables programmes politiques.

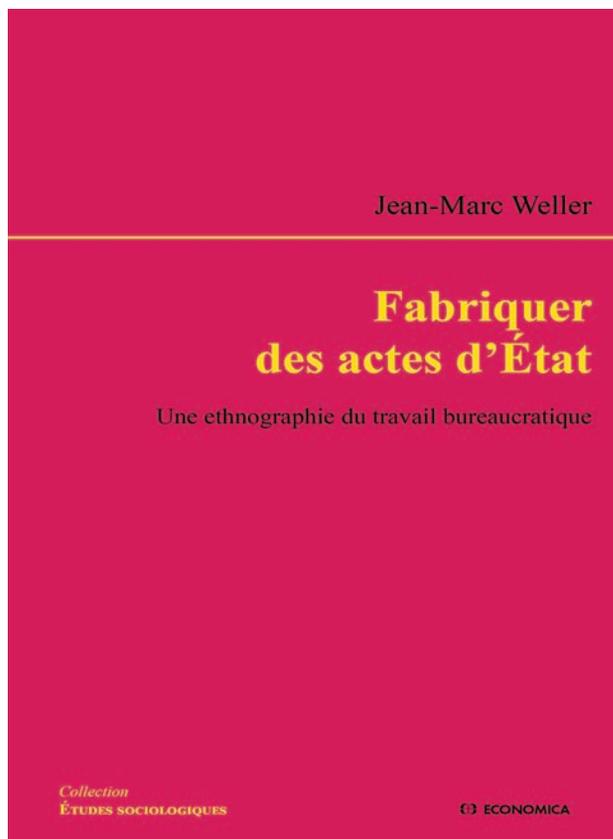
Cet ouvrage invite, comme le lecteur l'aura compris, à passer derrière le rideau des propos apocalyptiques ou lénifiants qui pullulent actuellement sur « la plateformesation », l'uberisation, l'intelligence artificielle, les bienfaits ou les risques du « numérique »... Antonio Casilli nous emmène au contraire dans l'arrière-cuisine : l'habitacle du chauffeur Uber, le père de famille indien qui annote des images en série, les fermes à clic qui gonflent sur commande la notoriété d'un homme politique, mais aussi vous et moi quand nous postons des photos de voyage ou « partageons » des opinions... Son enquête très précise, menée pendant deux ans, utilise le fil conducteur de la notion de travail pour démonter des mécanismes de fonctionnement d'une grande opacité, mais aussi d'une inventivité et d'une variété confondantes, qui sont les moteurs de cette nouvelle économie numérique dans laquelle nous baignons chaque jour davantage. A ce titre, la lecture de son livre est de salubrité publique, pour, au moins pendant un moment, tenter de faire un pas de côté et comprendre ce à quoi nous participons tous à des degrés divers, comme travailleurs du clic « sans le savoir ».

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.

Par Frédérique PALLEZ

MINES ParisTech, PSL Research University,
CGS – Centre de gestion scientifique, i3 UMR
CNRS



© Editions ECONOMICA

Comment l'État fait-il pour agir ? Plus précisément, comment les différents documents administratifs (jugements, notifications, arrêtés...) sont-ils fabriqués et s'imposent-ils comme des décisions légitimes ? Cette question, au premier abord, conduit à des réponses parfaitement connues depuis Max Weber : le droit garantit la légitimité des actes, et une bureaucratie rationnelle garantit l'objectivité de leur mise en œuvre. Toutefois, de multiples recherches, adoptant des démarches ethnographiques, ont montré une réalité nettement plus compliquée. Qui plus est, le processus souvent tortueux et peu prédictible par lequel on arrive à un « acte d'État », processus qu'on appelle couramment le « travail de bureau » a été, jusqu'ici, selon le sociologue Jean Marc Weller, auteur de l'ouvrage, insuffisamment décrit et analysé dans ses composantes élémentaires et matérielles : en effet, peu de chercheurs se sont intéressés en profondeur aux dossiers, aux classeurs, aux calculs, aux étagères, aux ordinateurs et à l'agencement des pièces, des guichets et des couloirs. C'est pourtant ce monde grisâtre des bureaux qui passionne depuis

longtemps Jean Marc Weller⁽¹⁾, et qui constitue l'objet d'enquête qu'il nous restitue dans le présent ouvrage. Pourquoi cet intérêt ? Entre autres, parce que l'auteur estime que la recherche s'est beaucoup penchée sur les acteurs, au détriment des outils et des objets qu'ils manipulent ; et que, par voie de conséquence, la mise en avant de la dimension sociale du travail bureaucratique a occulté sa dimension technique, largement minorée. Or, on a affaire là à ce que l'auteur appelle des « infrastructures du droit », qui équipent le raisonnement juridique, mais qui deviennent aussi invisibles pour leurs utilisateurs qu'une route pour un automobiliste, alors que, dans les deux cas, la configuration de ces infrastructures est lourde de conséquences sur le résultat final de l'action.

L'enquête, réalisée sur des terrains variés – juges de proximité, caisses de Sécurité sociale, services déconcentrés du ministère de l'Agriculture –, s'attache donc à deux objets emblématiques de l'action bureaucratique, les dossiers et les bureaux, dont l'étude structure l'ouvrage en deux parties. Les dossiers sont en effet la matérialisation des activités d'écriture et de calcul qui contribuent à fabriquer des preuves, à qualifier juridiquement une situation, à construire des raisonnements et à justifier les décisions. Les bureaux, quant à eux, ordonnent le travail d'écriture, et contribuent à la production de ces actes d'État, par la division du travail, par la circulation des informations et la mise en œuvre des instruments de « gouvernement à distance » (informatiques notamment), qu'ils organisent.

Que nous apprend cette plongée dans la fabrication de la « paperasserie » ? Dans la première partie, « les dossiers », Jean Marc Weller oppose le travail solitaire du juge de proximité confronté à de petites affaires pénales comme des troubles de voisinage, au travail plus collectif de l'agent du ministère de l'Agriculture. Dans le premier cas, le travail du juge consiste à « mettre en récit » l'affaire, en « attachant » ensemble les faits rapportés et les textes juridiques, de manière à produire une histoire cohérente, argumentée, qui conduira au jugement. Vrai travail que ce travail juridique dont l'auteur, à travers un exemple, nous restitue les incertitudes, les cheminements inattendus, et au final l'inventivité nécessaire pour parvenir au résultat. Dans le deuxième cas, l'attribution de primes à l'abattage par les services du ministère de l'Agriculture passe également par la mise en cohérence et l'agrégation d'un certain nombre de faits hétérogènes (l'âge de l'animal, sa race, son poids...) et de textes réglementaires. Mais cette opération se fait maintenant par le biais d'un calcul réalisé automatiquement par un ordinateur. Toutefois, un certain nombre d'épreuves (problème de codage de parcelle ou de catégorisation du bovin par exemple) se présenteront à l'agent, qui aura à les réparer. On découvre ainsi que, même si le travail administratif passe maintenant par une interaction intense avec une machine, l'exercice du droit n'est pas plus mécanique que chez les juges, et qu'un travail invisible mais d'une grande technicité est nécessaire pour conduire à la décision finale.

⁽¹⁾ Cf. son ouvrage *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1999.

La deuxième partie, consacrée aux bureaux, permet d'élargir le regard en considérant l'agencement sociotechnique dans lequel se construit et évolue le dossier. L'auteur nous en fait explorer les formes et les effets sur les deux terrains déjà évoqués, auxquels s'ajoutent maintenant les caisses de Sécurité sociale. Il nous propose d'en aborder la description selon trois perspectives très différentes, traitées dans trois chapitres distincts :

- *L'histoire* – qui permet de qualifier la transformation des bureaux à travers l'évolution des rapports entre fichiers, textes juridiques et usagers au fil du temps ;
- *Le travail* – qui met en lumière la variété des agencements et les conséquences de cette variété ;
- *Le pouvoir discrétionnaire*, enfin, qui permet à l'auteur de montrer l'influence des formes matérielles d'aménagement sur ce que les agents perçoivent du réel qu'ils ont à traiter, et, *in fine*, sur les processus de décision qui en découlent.

Nous nous attarderons plus particulièrement sur le deuxième thème, le travail, et sur la comparaison fort éclairante que fait l'auteur entre deux formes de bureau, pourtant dépendants de la même administration, le ministère de l'Agriculture, et appliquant les mêmes textes réglementaires, mais situés dans deux aires géographiques différentes. En effet, à ses yeux, le Service des Plaines et le Service des Montagnes (ainsi poétiquement anonymisés), à travers l'agencement matériel différent qu'ils offrent au regard, traduisent une conception de l'action publique et un sens de l'État contrastés. Le Service des Plaines, à travers une spécialisation fonctionnelle de ses bureaux, une circulation matérielle des dossiers entre les locaux et un renvoi des dossiers difficiles aux échelons supérieurs, manifeste un souci d'accroître l'expertise juridique des agents, de garantir la traçabilité des décisions, de se prémunir contre les risques judiciaires, face aux cabinets spécialisés mobilisés par les gros agriculteurs auxquels il a affaire, et aux contrôles bruxellois. A l'inverse, le Service des Montagnes présente un agencement en apparence plus désordonné qui permet en contrepartie un traitement plus global et plus coopératif des dossiers par des agents qui se coordonnent informellement dans les couloirs. L'enjeu est là essentiellement d'accompagner des agriculteurs, dont beaucoup sont en situation précaire. A la conception d'un État « transparent » déployé par le service des Plaines, c'est ici la conception d'un État « réparateur » qui transparait dans l'agencement matériel des bureaux. Est-ce à dire que l'organisation des bureaux influe sur le travail bureaucratique ? L'auteur examine cette question sur l'activité des juges de proximité, et en conclut, avec honnêteté, que cette activité est avant tout déterminée par des éléments extérieurs comme la politique du Parquet ou la trajectoire professionnelle des magistrats. En d'autres termes, le message subtil que veut nous transmettre l'auteur, semble-t-il, est qu'il serait absurde d'ignorer des facteurs liés, plus classiquement, aux acteurs qui interviennent sur le système organisationnel considéré, mais que la configuration des bureaux fournit aux bureaucrates directement impliqués des ressources pour agir, au sens où, par exemple, elle favorise une attention, une

empathie, ou au contraire, produit de la distance et de l'indifférence. Elle produit également des visions particulières des situations, au sens presque optique du terme, comme cela est développé dans le chapitre suivant sur le pouvoir discrétionnaire. Il n'y a donc pas de relation entièrement déterministe entre un type d'agencement et une forme de travail, mais cet agencement n'est pas neutre. A ce stade évidemment, on peut être un peu frustré de ne pas comprendre dans quels buts et par qui ont été conçus ces agencements. Car cette « organisation » cache à coup sûr des « organisateurs »...

En conclusion, l'auteur met en lumière quelques résultats importants de son travail dont nous retiendrons particulièrement les suivants : d'abord, il nous montre le caractère simpliste des caricatures du travail bureaucratique popularisées à l'envi, et nous invite à les dépasser en nous dévoilant les tensions incessantes dont ce dernier est traversé et l'inventivité de ceux qui l'effectuent. Ensuite, il nous fournit une vision nuancée des transformations des services publics. Ceux-ci, loin d'être ossifiés, évoluent au fil du temps, par exemple sous l'effet de politiques managériales impulsées par « le haut », mais montrent aussi une capacité étonnante à trouver, sur le terrain, des agencements diversifiés, porteurs de modes spécifiques de fabrication des décisions. Enfin, l'auteur rappelle l'attention croissante portée aux instruments, thématique largement développée par les sciences de gestion⁽²⁾, et la sociologie de l'action publique⁽³⁾. C'est dans la même perspective, qui affirme l'importance des artefacts matériels qui équipent l'action, que se place son travail, ce qui le conduit à réaffirmer l'importance de s'intéresser à « ce qui circule dans les tuyauteries administratives ». On aurait d'ailleurs envie, au passage, de commander dès maintenant à l'auteur le tome 2, consacré aux transformations de ces tuyauteries quand le numérique aura plus largement envahi les administrations et rendra peut-être moins visibles les fameux dossiers...

En tout cas, cet ouvrage réussit, pour qui s'intéresse à l'action publique, à nous entraîner dans les « ateliers » de fabrication de ces actes d'État et à nous montrer dans le détail la matérialité des *process* qui s'y déroulent. Pour ce faire, le texte s'appuie sur de nombreuses photos, schémas, dessins... Mais Jean Marc Weller a le souci de ne pas en rester à la description : il cherche également à quantifier et à classer, en construisant des nomenclatures étayées par ses observations et par ses mesures, par exemple sur les types d'agencement de bureau observés. Par ses modélisations, et la discussion incessante de son matériau qu'il combine avec différents courants de littérature en sciences sociales, il en organise la théorisation avec virtuosité.

Livre savant mais jamais ennuyeux, cet ouvrage restitue l'épaisseur et la complexité d'une activité méconnue exercée par des professionnels qui sont tout sauf des ronds-de-cuir, et fabriquent quotidiennement notre État de droit.

⁽²⁾ Cf. *Du mode d'existence des outils de gestion*, sous la direction de Jean-Claude Moisdon, Seli Arslan, 1997.

⁽³⁾ Cf. *Gouverner par les instruments*, sous la direction de Pierre Lascombes et Patrick Le Galès, Presses de Sciences Po, 2005.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

Systemic disruption and ambidextrous program management: The case of electric buses

Christophe Midler & Felix von Pechmann, Centre de Recherche en Gestion, Institut Interdisciplinaire pour l'Innovation, École Polytechnique - CNRS.

Technological developments (mainly digital), worldwide competition based on innovations and societal pressures having to do with the environment have created a context where organizations are faced with major, sudden transitions. Relating the literature on innovation, ambidexterity and project management, this article describes these “systemic disruptions” and, using the concept of “ambidextrous program management” proposes the principles for coping with them. With the help of these concepts, a typical case of such a transition is analyzed, namely the electrification of the city bus service in Paris. It helps clarify the issues raised by such transitions and the forms of project management capable of responding to them. An explanation is made about how these forms compare with the processes adopted since the 1990s to manage innovations in firms.

TRIAL BY FACT

Explore and manage discussion spaces for talking about work

Damien Collard, Université de Franche-Comté, Centre de Recherche en Gestion des Organisations, Université de Bourgogne.

“Discussion spaces” devoted to talking about work are described, their characteristics as well as what is at stake and what is said there. A research-action program conducted in a geriatrics service led to exploring the communicational dynamics that unfolds in these spaces and to thinking about how to engineer them, whence several questions. How to define and detect discussion spaces when, as we know, they are potentially numerous? Should they be structured, equipped and connected with each other? Should the proposal be made to set up new discussion spaces, and for what purpose?

Can work groups emerge among the self-employed?

Jean-Luc Ottmann, Freeland Group, Missioneo, Université Paris-Dauphine, PSL Research University, UMR CNRS 7088, DRM/M&O; **Cindy Felio**, Freeland Group, Missioneo; Université Bordeaux-Montaigne, MICA, EA 4426; **Mélissa Boudes**, Institut Mines-Télécom Business School; & **Sarah Mokaddem**, NIMEC, IUT d'Evreux, Université de Rouen Normandie.

The situation of the self-employed is usually described in terms of solitude since they are not part of a work team. Under the wage-earning paradigm, work groups are a resource for workers. This comparison of three research studies shows how the self-employed use available services and organizations (cooperatives, umbrella companies, coworking) so as to form groups that provide them with resources similar to those available to conventional wage-earners. However a distinct characteristic of these new groups is their relative fragility.

What are the stakes in mobilizing “consum'actors” for the brand C'est qui le Patron?!

Sophie Renault, IAE d'Orléans, Laboratoire de Recherche en Management des Universités d'Orléans et de Tours (Vallorem).

At the end of 2016, a new brand of food products came out on the French market: “C'est qui le Patron?! La Marque du Consommateur” [Who's the boss?! The consumer's brand]. Given its objective of being responsible, this brand stands out owing to its determination to empower consumers. Via its website, consumers may select future products for the brand as well as their principal characteristics. These “consum'actors” also play an active role in the brand's strategy of communication and distribution. Those who choose to do so may become members. What are the issues and limits of this strategy of empowerment? Empowerment sets off a positive process of commitment to the brand, and this strategy draws its force from, in particular, the brand's educational efforts in behalf of its consumers. Associated with the brand's decisions and sharing the values it bears, these consumers prefer brand products when making purchases — what is called a “buycott”. This form of consumer loyalty is discussed as well as the difficulties stemming from this strategy of consumer empowerment.

MOSAICS

Frédérique Pallez: “The administration, a workshop visit: On Jean Marc Weller's *Fabriquer des actes d'État – Une ethnographie du travail administratif*”

Frédérique Pallez: “Digital labor, human, too human: On Antonio Casilli's *En attendant les robots*”

Pascal Glémain: “On Philippe Eynaud and Genauto Carvalho de França Filho's *Solidarité et Organisation: penser une autre gestion*”

Julie Bastianutti: “Underneath the technology, people: On Christophe Deshayes' *La transformation numérique et les patrons*”

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Finance, entreprise et long terme

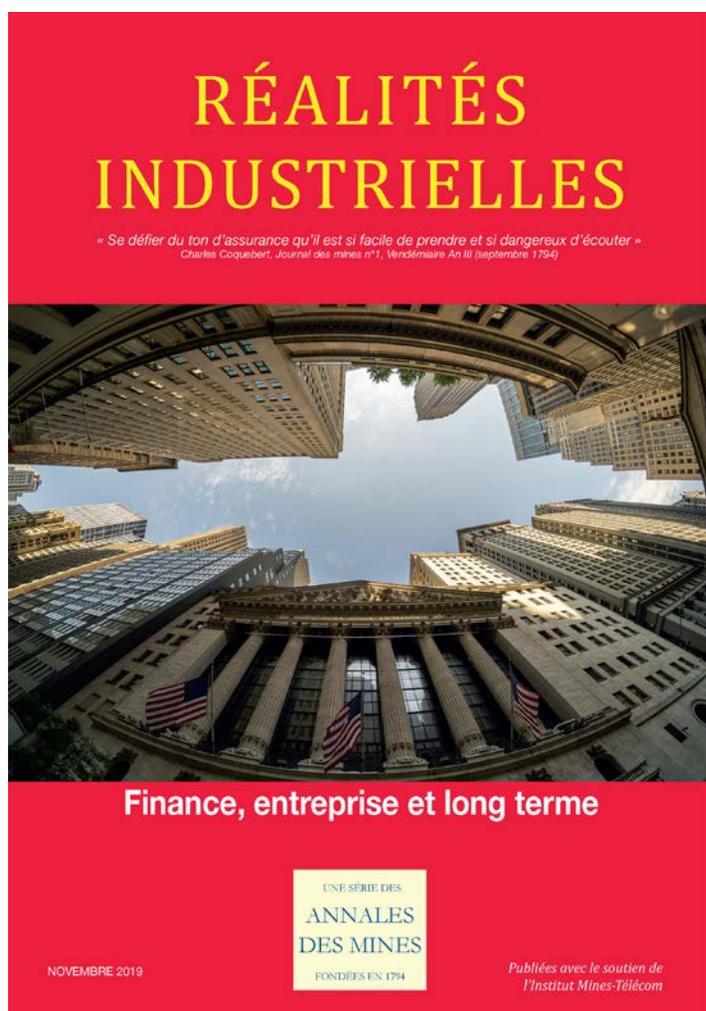
Introduction : Christophe MOUSSU et Pierre-Charles PRADIER

Financement des entreprises et horizon de celles-ci

Marchés financiers et court-termisme - **Christophe MOUSSU**

Effets réels de la présence des investisseurs de long terme dans les entreprises cotées - **Alexandre GAREL**

Comportement durable et création de valeur : la communication à l'adresse des marchés financiers - **Jean-Brieuc LE TINIER**



Les géants américains du numérique : nouveaux acteurs systémiques de la finance internationale ?

Paul-Adrien HYPOLITE et Antoine MICHON

Y a-t-il une place pour le long terme dans la finance de marché ?

Alexis COLLOMB

D'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale

Risque et gouvernement de l'entreprise - **François VALÉRIAN**

Réforme de l'entreprise : partir de la firme ou partir du terrain ?

Cécile RENOARD

L'entreprise à mission comme vecteur de long terme

Blanche SEGRESTIN et Laure-Anne PARPALEIX

La cohérence de long terme des coopératives est dans les principes plutôt que dans les faits - **Pierre-Charles PRADIER**

Les fonds d'impact social : leur rôle et leur efficacité

Isabelle GUÉNARD-MALAUSSÈNE

Le rôle de la réglementation et de l'État

Intérêt social et raison d'être Considérations sur deux dispositions clés de la loi PACTE amendant le droit commun des sociétés - **Alain PIETRANCOSTA**

Le rôle des banques centrales et des autorités de supervision pour inciter à une meilleure prise en compte des enjeux de long terme : le cas du changement climatique - **Nathalie AUFUVRE et Clément BOURGEY**

Family Firms versus Private Equity: A struggle of business models? The example of the German printing industry

Dr. Ida BAGEL and Prof. Michael TROEGE

Financial Regulation and Externalities: Efficiency vs Politics

Gérard HERTIG

La directive européenne Restructuration et insolvabilité, une opportunité pour la France de se focaliser sur le long terme ?

Sophie VERMEILLE et Eva FOUREL

Incitations au financement des externalités de long terme

Finance, entreprise et long terme - **Claire CASTANET**

Quel rôle les investisseurs institutionnels peuvent-ils jouer en matière d'évolution climatique et de financement responsable ?

Jean-François BOULIER

Novembre 2019

Les obligations vertes : un outil au service du financement de la transition écologique - **Franck BANCEL et Dejan GLAVAS**

De la notation ESG déclarative aux stress test d'alignement sur l'Accord de Paris et les Objectifs de développement durable
Anne-Catherine HUSSON-TRAORE

Les entreprises peuvent-elles financer les transitions environnementales de long terme ? **Claire TUTENUIT**

Hors dossier

Introduction à la *blockchain* - **Iliarion PAVEL**

The role of Ports and Free Zones in the Development of Africa: The "Djibouti Model" - **Mowlid ADEN**

Ce dossier a été coordonné par **Christophe MOUSSU et Pierre-Charles PRADIER**, avec le soutien du LabEx ReFi, de l'ESCP Europe, de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et du Conservatoire National des Arts et Métiers

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site
<http://www.anales.org>

Ont contribué à ce numéro :



D.R.

Mélissa BOUDES est enseignante-chercheuse en sciences de gestion à Institut Mines-Télécom Business School. Ses travaux portent sur les innovations sociales en matière de travail. Dans le cadre de sa thèse de doctorat soutenue en 2017 à l'Université Paris Dauphine, elle a étudié la coopérative d'activité et d'emploi francilienne Coopaname. Elle travaille actuellement sur les plateformes coopératives pour mieux comprendre leurs modes de gouvernance et leurs modèles économiques.



D.R.

Damien COLLARD, docteur en gestion de l'École polytechnique, est maître de conférences au sein de l'université de Franche-Comté et chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO). Il a été auparavant chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique de 2003 à 2010. Ses recherches portent sur le développement et la gestion des compétences, l'évaluation au travail, ainsi que la prévention des risques psychosociaux. Il est l'auteur ou coauteur de plus d'une vingtaine d'articles publiés dans des revues à comité de lecture (dont *Gérer et Comprendre*, *Travailler*, *Formation Emploi*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *Travail et Emploi*) et du livre *Le travail, au-delà de l'évaluation* (Éditions Érès, collection « Clinique du travail »).



D.R.

Cindy FELIO est psychologue du travail et Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication. Elle s'est investie dans une recherche portant sur les conséquences de l'intégration du numérique chez les cadres et dirigeants. La théorisation du lien entre santé au travail et usages du digital constitue le cœur de son expertise. Depuis 2016, Cindy Felio a rejoint le Laboratoire Missionéo et poursuit ses recherches pour mieux comprendre les attentes et les besoins du travailleur contemporain. Elle est, par ailleurs, chercheuse associée au laboratoire MICA (EA 4426) de l'Université Bordeaux Montaigne, et membre du comité de pilotage de l'Observatoire des RPS en Aquitaine (ORRPSA).



D.R.

Christophe MIDLER est Directeur de recherche CNRS au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique – Institut Interdisciplinaire de l'Innovation, professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique et membre de l'Académie des Technologies. Il mène des recherches dans le domaine des stratégies d'innovation, de l'organisation des projets et de la R&D dans un contexte global. Il a publié de nombreux articles et ouvrages, notamment les livres récents suivants : *Innover à l'envers ; repenser l'innovation et la conception dans un monde frugal* (avec B. Jullien et Y. Lung), Dunod, 2017 ; *Managing and Working in Project Society – Institutional Challenges of Temporary Organizations* (avec R. A. Lundin, N. Arvidsson, T. Brady, E. Ekstedt et J. Sydow), Cambridge University Press, 2015 ; *Management de l'innovation et globalisation. Enjeux et pratiques* (en collaboration avec S. Ben Mahmoud-Jouini et F. Charue-Duboc), Dunod, 2015 ; *Réenchâtrer l'industrie par l'innovation, stratégie et management de l'innovation dans l'industrie automobile* (en collaboration avec R. Maniak et R. Beaume), Dunod, 2012 ; *L'épopée Logan : nouvelles trajectoires pour l'innovation* (en collaboration avec B. Jullien et Y. Lung), Dunod, 2012, et *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise* (nouvelle édition), Dunod, 2012.



D.R.

Sarah MOKADDEM est enseignante-chercheur à l'IAE de Brest, où elle enseigne le management des ressources humaines, le Comportement Organisationnel et d'autres sujets liés au management. Ses domaines de recherche portent sur le Comportement organisationnel, la santé au travail et la QVT, les dispositifs de travail collaboratifs, ainsi que la digitalisation et le futur du travail.



D.R.

Jean-Yves OTTMANN est sociologue du travail de formation et docteur en sciences de gestion. Il est venu à la recherche après quelques années d'activité opérationnelle en conduite du changement et en prévention des risques psychosociaux. Ses travaux portent sur les modalités de l'autonomie dans le travail et des collectifs de travail. Il a rejoint le Laboratoire Missionéo en 2016. Il est, par ailleurs, chercheur au sein du laboratoire DRM de l'Université Paris-Dauphine (équipe M&O).



Felix VON PECHMANN

est ingénieur des mines et docteur de l'École polytechnique. Sa thèse de doctorat est intitulée « *L'ingénierie du déploiement d'une plateforme disruptive — Le cas du véhicule électrique* ». Actuellement directeur du projet information voyageurs à la régie autonome des

transports parisiens (RATP), il y était précédemment responsable du programme bus électriques. Ses domaines de recherche et d'expertise incluent la mobilité partagée et électrique, la transformation numérique et le déploiement de systèmes complexes. Après des expériences dans la Silicon Valley, à Chicago et à Hong Kong, Felix von Pechmann a travaillé plusieurs années pour Renault. Après un an en usine à Douai sur un projet de système d'information, il a travaillé sur des projets de mobilité partagée et de taxis électriques, et sur le déploiement des véhicules électriques. Il a par ailleurs été rapporteur du « rapport Syrota » sur les véhicules électriques. Il a mené ses recherches dans le domaine du management et du marketing et de la diffusion des innovations, de la conception de nouveaux produits et de l'économie des transports. Pendant son doctorat, il a enseigné dans plusieurs grandes écoles et à l'université. Ses dernières publications sont : « Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture ? Le cas du véhicule électrique » (avec Cécile Chamaret, Béatrice Parguel, et Christophe Midler), *Décisions Marketing*, (81), pp. 81–98, 2016, et « Managing systemic and disruptive innovation: lessons from the Renault Zero Emission Initiative » (avec Christophe Midler, Rémi Maniak et Florence Charue-Duboc), *Industrial and Corporate Change*, 24(3), pp. 677-695, 2015.



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.