

# 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)



- Gouverner les déchets comme des ressources communes
- Stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes
- Comment exploiter le Big Data en Ressources humaines

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES  
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

Le déchet comme potentiel commun :  
vers une nouvelle forme de gouvernance de  
l'environnement

**Helen MICHEAUX et Franck AGGERI**

16

Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes  
numériques triomphantes

**Christophe DESHAYES**

27

Le « Big Data RH » :  
vers une nouvelle convention de quantification ?

**Clotilde CORON**

## L'épreuve des faits

39

Changement organisationnel dans une banque de  
détail et quête de légitimité : un processus complexe

**Sabine REYDET**

## Mosaïque

52

**Au-delà du périphérique**

À propos de *La revanche des villages. Essai sur la  
France périurbaine* d'Éric Charmes, La république  
des Idées, 2019.

**Frédérique PALLEZ**

54

**L'anglais *lingua franca* : ses pièges  
et ses atouts pour le management**

À propos du livre de  
Geneviève TRÉGUER-FELTEN,  
*Langue commune, cultures distinctes. Les illusions  
du Globish*, Presses de l'Université de Laval, 2018.

**Yasmine SALEH**

56

**Le numérique, des stratégies bouleversées ?**

À propos de l'ouvrage de Thomas HOUY,  
*Le demi-tour numérique. Quand le digital oblige  
les entreprises à innover à l'envers*,  
Première Édition, 2018.

**Cécile CHAMARET**

---

58

Traductions des résumés

59

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 - Télédéc 797 -  
75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
http://www.annales.org

**François VALÉRIAN**

Rédacteur en chef

**Gérard COMBY**

Secrétaire général

**Delphine MANTIENTE**

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 BOUDÉS**

Professeur, ESCP Europe

**Cécile CHAMARET**

Maître de conférence à l'École Polytechnique

**Françoise CHEVALIER**

Professeur, Groupe HEC

**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

**Christophe MOUSSU**

Professeur, ESCP Europe / LabEx ReFi

**Frédérique PALLEZ**

Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

**Pierre-Charles PRADIER**

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

**Nathalie RAULET-CROSET**

Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1

**Jacques SARRAZIN**

Affiliate Partner, Lindsay Goldberg

**Michel VILLETTE**

Professeur, AgroParisTech

**Jean-Marc WELLER**

Chargé de Recherche CNRS, LATTIS - École Nationale des

Points et Chaussées

**Autres recteurs****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**

Formative 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

**Benoît 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

**Étienne MINVIELLE**

INSERM

**Yves MOLET**

Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS**

Groupe ESSEC

**Thomas PARIS**

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

**Jean-Louis PEAUCELLE**

IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PÉLISSÉ**

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

**Brigitte PEREIRA**

EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**

Neoma Business School

**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 :**

Umberto Boccioni (1882-1916), *Elasticità*, perception d'un cavalier au galop. Huile sur toile, 1912. Milan, Museo del Novecento, coll. Jucker.

Photo © Luisa Ricciarini/LEEMAGE

**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

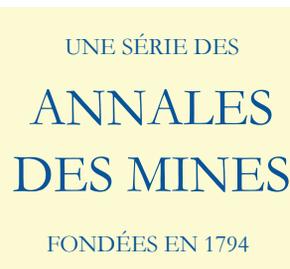
01 53 36 20 46

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 RAPPORTEURS**

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

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat dans lequel 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'affirmer son identité.

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

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- oui car : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;

- oui mais : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;

- non, mais : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;

- non car : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture. Gérer & Comprendre, peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

**LES CRITÈRES DE REJET**

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

**DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION**

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

**DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS**

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

**DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES**

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

**UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES**

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

**DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS**

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

**INFORMATIONS PRATIQUES**

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

delphine.mantie@finances.gouv.fr

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

# Le déchet comme potentiel commun : vers une nouvelle forme de gouvernance de l'environnement

Par Helen MICHEAUX et Franck AGGERI

Mines ParisTech, PSL Research University, Centre de gestion scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217

À l'aune de l'économie circulaire, le gisement de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) devient une source essentielle de matières premières secondaires pour répondre aux besoins croissants du numérique et des énergies vertes, gourmands en métaux stratégiques. Mais exploiter ces ressources suppose d'abord de dépolluer ces déchets qui contiennent des substances dangereuses aux conséquences dramatiques pour l'homme et l'environnement. Ces enjeux multiples et potentiellement contradictoires ont conduit à la mise en place de règles de gouvernance collectives qui associent producteurs, recycleurs et pouvoirs publics. En Europe, les DEEE sont soumis au principe de Responsabilité élargie du producteur (REP), qui désigne les producteurs comme responsables de la fin de vie des produits mis sur le marché. En France, le principe de REP s'est traduit par la création d'un dispositif de gestion des déchets original dont la gouvernance se rapproche de celle des ressources communes étudiée par Elinor Ostrom. Cet article développe cette analogie singulière afin de proposer un regard nouveau sur la politique de gestion des déchets en France et afin d'en identifier les axes d'amélioration possibles.

## Introduction

On observe depuis quelques années une mutation dans la politique de gestion des déchets. D'une approche réglementaire centrée sur les pollutions liées aux déchets, on est passé à une politique visant la promotion du déchet en tant que ressource. Ce changement de paradigme du déchet-polluant au déchet-ressource se concrétise à travers le concept d'économie circulaire popularisé à la fin des années 2000. En France, la gestion des déchets est un des axes visés par la Feuille de Route Économie Circulaire (FREC) publiée en avril 2018 et par le projet de loi sur l'économie circulaire présenté début juin 2019. L'économie circulaire vise à tendre vers une économie sobre en ressources et à minimiser les impacts environnementaux.

Dans la problématisation de l'économie circulaire, l'objectif est de transformer le déchet en ressource. Le déchet devient une ressource secondaire à exploiter, devant remplacer autant que possible la matière première vierge. Ce qui complexifie la mise en œuvre de cette idée prometteuse est que le déchet étant, par définition, un produit usagé abandonné par son propriétaire, il n'appartient à personne. N'appartenant à personne, il appartient potentiellement à tout le monde, donnant ainsi lieu à des stratégies de capture en l'absence de régulations.

Ce changement de paradigme a conduit à une transformation des formes d'action publique en matière de gestion des déchets. Depuis les années 1970, l'Europe

a adopté une logique de responsabilisation des acteurs économiques pour lutter contre les dépôts sauvages, la mauvaise gestion des déchets et les pollutions engendrées par les activités industrielles. Cette logique découle du principe du « pollueur-payeur » ciblant dans un premier temps les activités industrielles émettrices de rejets polluants.

Dans cette même perspective, a été conceptualisé, au début des années 1990, le principe de « responsabilité élargie du producteur » (REP) visant cette fois-ci les acteurs à la source du déchet. Il s'agit de rendre le producteur responsable de la fin de vie des produits qu'il a mis sur le marché. Le but est, d'une part, de soulager financièrement les collectivités qui voient à cette époque croître le gisement de nouveaux types de déchets (emballages plastiques, DEEE<sup>(1)</sup>, VHU<sup>(2)</sup>, piles, etc.) sans avoir les moyens ni les compétences pour les traiter. D'autre part, le principe de REP vise à inciter les producteurs à concevoir leurs produits de manière à en faciliter le recyclage. On parle d'« écoconception ».

Cette politique de responsabilisation est innovante par rapport aux modes de gestion traditionnels opposant étatisation et privatisation. Elle constitue un type de dispositif complémentaire aux formes d'action publique traditionnelles comme la réglementation et les incitations. Dans les problèmes d'environnement, « compte

<sup>(1)</sup> Déchets d'Équipements électriques et électroniques.

<sup>(2)</sup> Véhicules Hors d'Usage.

tenu du niveau d'incertitude, de la complexité [...] et de la distribution des savoirs entre de nombreux acteurs, les pouvoirs publics n'ont plus les moyens, ni les connaissances suffisantes, pour construire unilatéralement le cadre réglementaire » (Aggeri, 2000).

La transposition du principe de REP dans les pays membres de l'Union européenne a conduit à des systèmes de gestion des déchets plus ou moins différents selon les choix optés. En France est né un modèle de gouvernance original qui se traduit par la mobilisation d'acteurs privés autour d'une ressource commune, le déchet, à gérer collectivement. Cela suppose une collaboration inédite de l'État avec les acteurs privés, au-delà de simples contrats publics-privés classiques. Aussi la transition vers l'économie circulaire a-t-elle pour principal défi la mobilisation de tous les acteurs (producteurs, recycleurs, consommateurs, etc.). Il s'agit moins de contraindre que d'encourager les initiatives et le développement de partenariats innovants dans le but de faire émerger des solutions nouvelles. La méthode d'élaboration de la Feuille de Route sur l'Économie circulaire (FREC) et sa traduction en acte en sont l'illustration. La FREC se veut participative et responsabilisante.

Ce modèle de gouvernance collective rappelle la gouvernance des communs qui fait l'objet d'une littérature foisonnante depuis les travaux séminaux d'Elinor Ostrom. En ce sens, l'intérêt de cet article issu d'un travail de thèse<sup>(3)</sup> (Micheaux, 2017) est d'offrir une lecture originale de la politique de gestion des déchets en France à travers un détour par les communs.

Nous verrons dans un premier temps en quoi la problématique des déchets s'apparente à une tragédie des ressources communes. Puis, nous verrons comment surmonter cette tragédie en s'appuyant sur la littérature des communs. Nous proposerons une approche des déchets comme un potentiel commun à valoriser collectivement en nous appuyant sur l'analogie du modèle de gouvernance des communs-déchets en France avec celui des ressources naturelles proposé par Ostrom. Cette correspondance nous permettra d'identifier les différences majeures ainsi que les pistes de régulation envisageables.

## La tragédie des déchets électroniques au regard des communs

Le développement du numérique et des énergies vertes a révélé la dépendance critique des pays développés à des métaux très particuliers, les métaux stratégiques. Ceux-ci sont essentiels dans la production des hautes technologies, engendrant des tensions

<sup>(3)</sup> L'article expose des parties d'un travail de thèse (Micheaux, 2017) qui s'inscrit dans les travaux menés par la Chaire Mines Urbaines impliquant trois écoles d'ingénieurs du réseau ParisTech. La méthodologie de thèse a reposé sur plus d'une soixantaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de différents acteurs de la filière DEEE en France et en Europe, ainsi que sur des sources secondaires multiples (rapports, textes législatifs, études, etc.).

géopolitiques nouvelles et un bouleversement des rapports économiques mondiaux. La Chine contrôle près de 95 % de la production mondiale en terres rares, dont le néodyme et le dysprosium utilisés dans la production des aimants des éoliennes. Bien que de très faible taille (la production en terre rare ne représente que 0,01 % de la production en fer et un marché annuel de 6,5 Mds de dollars, soit 276 fois moins que celui du pétrole [Pitron, 2018, p.179]), la position dominante qu'occupe la Chine constitue un facteur de fragilité pour tous les secteurs de haute technologie qui sont dépendants de ces matières.

## La mine urbaine, un gisement de valeur aux conséquences tragiques

Dans l'idée d'une économie circulaire, les déchets d'équipements électriques et électroniques présentent un gisement non négligeable de ces métaux stratégiques. Pour évoquer la valeur potentielle des DEEE en termes de ressources secondaires, l'analogie minière a été proposée avec la notion de « mine urbaine »<sup>(4)</sup>. La mine urbaine devient « le lieu de prospection de nouveaux gisements de matières premières » (Geldron, 2016). Alors même que les mines naturelles s'appauvrissent, les mines urbaines sont de plus en plus riches en métaux. On estime qu'une tonne de téléphones portables contient environ 200 g d'or contre 5 g par tonne de minerais extraits d'une mine d'or de bonne qualité.

Aussi, l'exploitation des mines urbaines peut contribuer à réduire les pressions économiques et environnementales sur les matières premières. Toutefois, l'analogie minière a ses limites. La principale tient dans la complexité d'exploitation de cette ressource issue des déchets. La difficulté est que les mines urbaines sont composées de déchets électroniques dispersés, pollués et de composition variable suivant les évolutions technologiques. Ces évolutions rapides conduisent l'Union européenne à revoir régulièrement sa liste de métaux stratégiques.

De plus, tout en étant de potentiels ressources stratégiques, les déchets électroniques contiennent également des substances dangereuses pour l'homme et l'environnement : des gaz frigorigènes dans les appareils frigorifiques, du mercure dans les tubes fluorescents des écrans plats rétroéclairés, ou encore des métaux lourds tels que le brome contenu dans les retardateurs de flammes des plastiques.

Alors que l'Europe possède un arsenal réglementaire strict concernant le traitement des DEEE, cela n'est pas le cas dans tous les pays du monde, en particulier dans certains pays d'Afrique et d'Asie. Dans ces pays, capter la valeur contenue dans les DEEE prime sur la protection de l'environnement et de la santé. Les traitements y sont effectués de manière très artisanale sans prise en compte des

<sup>(4)</sup> Les marques MINE URBAINE© et MINES URBAINES© sont respectivement la propriété de la société RECUPYL et de la Fondation ParisTech.

conséquences environnementales et sanitaires. Les cartes électroniques sont chauffées pour retirer les soudures et les câbles sont brûlés pour récupérer le cuivre, provoquant des fumées toxiques. Des bains d'acide très concentré sont également utilisés pour extraire l'or des circuits imprimés dont les résidus polluent les sols et les rivières.

Non seulement un traitement inapproprié des déchets électroniques génère des dommages tragiques, mais il y a également une sous-valorisation significative de la mine urbaine. Seulement un quart des métaux contenus dans les DEEE sont recyclés dont moins de 1 % des métaux stratégiques (UNEP, 2011). Le fait est que les métaux stratégiques sont souvent des alliages complexes à libérer du reste des matières, opération qui nécessite des procédés coûteux. La valorisation des DEEE est un défi moins technologique qu'économique.

### Un parallèle avec la tragédie des communs

On retrouve dans la tragédie des déchets électroniques une forme de « tragédie des communs ». Cette formule fut proposée par l'écologue Garrett Hardin dans un article célèbre (1968) où il mettait en scène des bergers se partageant un pâturage en libre accès. Poussé par son intérêt personnel, chacun est tenté de faire paître un nombre toujours plus important d'animaux, conduisant *in fine* à l'épuisement de la ressource et à l'inexploitation du pâturage. Cette fable

illustre l'incapacité de l'action collective à préserver une ressource commune face aux forces centrifuges de l'intérêt individuel. Hardin en conclut que la gestion optimale d'une ressource commune doit passer nécessairement soit par la privatisation, soit par l'étatisation.

Dans le cas des DEEE, on retrouve cette logique prédatrice conduisant à un destin tragique. Cela, à quelques nuances près. Les DEEE sont des ressources n'appartenant *a priori* à personne et contenant de la valeur. Cette valeur abandonnée conduit à l'émergence de filières captives informelles (voire illégales) guidées par la recherche de profit et faisant fi des impacts environnementaux. L'avidité de ces acteurs informels les pousse à collecter un maximum de déchets, pour en retirer un maximum de valeur au coût le plus bas. En outre, en captant d'importants gisements (près de 2/3 des DEEE générés en Europe) ces filières fragilisent l'économie des filières officielles européennes. Les acteurs informels ne jouant pas dans les règles déstabilisent le système et nuisent au bon développement des filières de traitement de qualité. La conséquence est une dégradation de la nature et de la santé humaine et une sous-valorisation des DEEE. Pareillement à la situation décrite par Hardin, le destin tragique est imputable à des acteurs opportunistes cherchant leur intérêt personnel et s'affranchissant de toutes les règles environnementales et éthiques.



Photo © Kai Loeffelbein / LAIF-REA

Des ouvrières trient des déchets électroniques dans une usine de Guiyu, dans le Guangdong en Chine.

« Les acteurs ne jouant pas dans les règles déstabilisent le système et nuisent au bon développement des filières de traitement de qualité. La conséquence est une dégradation de la nature et de la santé humaine et une sous-valorisation des déchets électroniques. »

## Comment surmonter la tragédie des communs ?

Pour surmonter la tragédie des communs, il faut s'intéresser aux travaux du prix Nobel d'économie Elinor Ostrom (1990) qui a proposé une autre conceptualisation de l'action collective. L'auteure conteste la vision pessimiste d'Hardin qu'elle juge réductrice car omettant de considérer les capacités d'autorégulation des acteurs. Ostrom propose une autre version de cette tragédie, susceptible de conduire à une gestion beaucoup plus durable.

Elle a cherché à montrer qu'il existait de nombreuses communautés ancestrales arrivant avec succès à préserver collectivement une ressource commune, tout en résistant à l'hégémonie de la mondialisation et à l'ascendance des lois du marché. Dans cette optique, elle a étudié à travers le monde des communautés qui ont maintenu ce mode de gestion collective pour préserver les ressources naturelles qui leur sont utiles. Un des principaux résultats de ses travaux est l'identification de huit principes de gouvernance des ressources communes.

Ces principes sont les suivants :

1. Des limites sur la ressource et sur les droits d'exploitation clairement définies. Ce principe introduit aussi la notion d'*usagers de la ressource*, c'est-à-dire le groupe d'individus qui a intérêt à gérer efficacement la ressource ;
2. Des règles d'utilisation qui s'adaptent aux conditions et aux obligations locales ;
3. Des dispositifs de participation des usagers aux choix collectifs et à la définition des règles opérationnelles ;
4. Un système de surveillance de la ressource dans lequel les surveillants rendent compte aux usagers ou bien sont les usagers eux-mêmes ;
5. Des sanctions graduelles, en fonction de la gravité et du contexte de l'infraction. Une des clés du succès est que ce sont les usagers eux-mêmes, et non pas des autorités extérieures, qui décident des sanctions ;
6. Des mécanismes rapides et bon marché de résolution des conflits ;
7. Une reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à s'auto-organiser, et des règles issues de cette auto-organisation ;
8. L'existence de plusieurs niveaux de règles et d'institutions imbriquées.

L'élément-clé de ces principes est l'implication des usagers de la ressource, qu'on nomme les *commoners*, dans l'institution même des règles conçues pour préserver la ressource. En réalité, pour Ostrom, la tragédie d'Hardin résulte de l'absence de règles établies entre les usagers. Selon elle, c'est le modèle du laissez-faire qui conduit à la destruction de la ressource commune.

Une première différence à relever avec le commun-déchet est l'absence naturelle de valeur dans le déchet, contrairement aux ressources dites naturelles, riches en matière première, faune ou flore. *A priori*, le déchet électronique est un polluant à éliminer.

C'est l'action collective de collecte, de dépollution et de traitement qui permet de libérer la valeur potentielle associée aux matériaux contenus. Une approche plus récente des communs nous permet d'approfondir l'analogie. Suite à la révolution du numérique, la réflexion sur les communs s'est étendue aux communs informationnels et immatériels (Dardot et Laval, 2015 ; Coriat *et al.*, 2015). Alors qu'Ostrom avait initié l'étude des communs naturels, tout un champ d'étude s'est ouvert autour des communs qui sont l'objet d'une action collective.

## Le commun comme forme d'expression politique

Aujourd'hui, des communautés de citoyens revendiquent la création de communs et le droit d'en disposer. Le commun est présenté comme un remède à la crise de confiance vis-à-vis du politique, montrant des nouvelles formes de sociabilités, de partage et de coopération ainsi que des « espaces d'initiatives citoyennes et de co-construction » où l'usager dispose d'un degré de « participation directe à la gestion collective » (Monseigne, 2016). Cette conceptualisation a été impulsée par les auteurs Pierre Dardot et Christian Laval (2015) qui proposent une nouvelle vision des communs : un commun comme un nouvel agir collectif qui résulte de mobilisations et qui peut s'incarner sous une multitude de formes. Dans une perspective voisine, on peut également citer le livre coordonné par Benjamin Coriat et intitulé *Le retour des communs* (2015).

Alors que, dans le passé, le commun se rattachait à la nature des choses, pour ces auteurs, le commun ne préexiste pas nécessairement à l'action collective. Le commun naît *par* et *dans* l'action collective. Ces auteurs rattachent le commun à l'*activité* des hommes eux-mêmes. Ils utilisent de préférence le verbe évoquant l'activité de *commoning*, qui peut se traduire par la périphrase « processus de mise en commun » (Leyronas et Bambridge, 2018 ; Fournier, 2013). Est ainsi mis au jour le caractère fécond du commun. Il y a un phénomène de rétroaction par lequel le commun crée une action collective qui va elle-même enrichir le commun et en produire de nouvelles formes (Fournier, *op. cit.*). Aussi l'action de valorisation des DEEE peut-elle s'apparenter à une activité de *commoning* dans laquelle la ressource naît de l'action collective.

## Les déterminants du commun

Le commun est devenu pluriforme. Ce qui le définit et qui le différencie d'une simple action collective réside dans l'association de trois éléments : une ressource, une communauté, une structure de gouvernance.

La ressource peut être naturelle (une rivière, une forêt), matérielle (un théâtre, un parc éolien) ou encore immatérielle (un logiciel, une connaissance). La communauté se caractérise par un groupe d'individus qui se revendique de l'usage de la ressource. Pour la préserver, la communauté se dote de règles d'usage et d'obligations réciproques qui sont discutées et négociées de manière collective. Ces règles prises collectivement forment la structure de gouvernance.

## L'exemple de Wikipédia

Un exemple de commun informationnel bien connu est l'encyclopédie numérique Wikipédia. Contrairement aux ressources naturelles, il ne s'agit pas de protéger une ressource au risque de son épuisement matériel mais au risque de la dégradation qualitative de l'information proposée. C'est bien la qualité de l'information relayée sur Wikipédia qui est à protéger. Pour cela, il existe des règles et des conventions qui ont été établies collectivement.

Décryptons le commun Wikipédia en identifiant la ressource, la communauté et la structure de gouvernance (identification résumée dans le Tableau 1 p. 11).

### La ressource

La ressource est une encyclopédie qui incorpore des éléments d'encyclopédie généraliste, d'encyclopédie spécialisée, d'almanach et d'atlas. L'encyclopédie est composée d'articles classés par catégories.

### La communauté

La communauté est constituée des utilisateurs de Wikipédia. Elle est ouverte à tous. Tous les participants peuvent être à la fois auteurs, correcteurs et contributeurs.

### La structure de gouvernance

#### *Des statuts particuliers*

Il existe des membres ayant un statut particulier leur donnant des capacités techniques supplémentaires par rapport aux usagers classiques : statut d'administrateur, de créateur de compte, de bureaucrate, de vérificateur d'adresse, et autres.

Les administrateurs ont probablement le pouvoir technique le plus étendu. Ils peuvent entre autres supprimer des pages, les protéger ou encore sanctionner un comportement.

Les décisions se prennent de manière collective et par consensus. Tout utilisateur peut initier une prise de décision. Différents outils et méthodes existent pour arriver au consensus.

#### *Hiérarchie des normes*

Il existe une hiérarchie des normes. Les règles prises peuvent être modifiées à tout moment. Seuls les principes fondateurs sont immuables qui sont au nombre de cinq : Wikipédia est une encyclopédie, neutralité de point de vue, contenu sous licence libre et ouvert à tous, règles de savoir-vivre, pas d'autres règles fixes que les principes fondateurs.

Les règles et les recommandations traitent de ce qui est accepté ou non (par exemple, la publication de travaux inédits issus de recherches personnelles est interdite au nom de la neutralité de l'encyclopédie), du respect du droit d'auteur, du droit de modification, etc. Des conventions sont également établies afin de rendre cohérentes les contributions : sur la structure des pages, la typographie, etc.

En cas de conflits ou de non-respect des règles, il existe différentes méthodes de résolution des conflits. Cela va de l'appel à la communauté au recours du comité d'arbitrage pouvant déboucher sur un blocage de compte d'utilisateur.

L'engouement créé par le mouvement des communs ouvre des perspectives pour répondre aux problématiques liées à l'action collective. Toutefois, concernant les déchets, il existe une différence majeure rendant inadaptée une application à l'identique des principes de gouvernance des ressources communes d'Ostrom. En effet, les exemples de communs évoqués plus haut (qu'ils soient naturels ou informationnels) résultent d'une revendication spontanée d'acteurs voulant volontairement s'en charger et y trouvant un intérêt direct. Or, dans le cas des déchets, de tels acteurs n'existent pas. Le fait est que la valeur dans les déchets n'est pas directement accessible. C'est une ressource potentielle qu'il s'agit de valoriser collectivement avant de pouvoir l'exploiter. Ainsi, il faut entreprendre des actions de collecte, de dépollution et de traitement avant de pouvoir bénéficier de la valeur de la matière secondaire dormant dans les déchets. Il y a une absence de *commoners* au départ. Cette différence majeure nous invite à concevoir une nouvelle forme de communs où l'État joue un rôle-clé dans l'institution des responsables et des acteurs en charge de faire émerger le commun. Pour développer l'analyse du commun-déchet ou du déchet comme potentiel commun, revenons à la politique européenne de REP et au cas français.

## La politique de responsabilisation de l'Union européenne

D'après les directives européennes concernant les déchets soumis au principe de REP, les producteurs ont deux possibilités. Ils peuvent répondre de leur responsabilité de manière individuelle, ce qui signifie mettre en place des points de collecte de manière à récupérer les produits en fin de vie de leur propre marque et les traiter conformément à la réglementation ; ou de manière collective en adhérant à un système collectif qui collecte les déchets en mélange à travers des points de collecte partagés. Pour des raisons évidentes d'économie d'échelle, la majorité des producteurs choisissent d'adhérer à un organisme collectif. Ces organismes se chargent des objectifs de collecte et de traitement de leurs adhérents, calculés en fonction du volume de produits mis sur le marché.

En France, le principe de REP s'est traduit par la création d'une quinzaine de filières REP pour différents types de déchets (VHU, piles, textiles, DEEE, etc.). Ces filières sont gérées par des organismes collectifs que l'on nomme des éco-organismes<sup>(5)</sup>. Les producteurs ne souhaitant pas mettre en place un système individuel peuvent transférer leurs obligations de collecte et de traitement des déchets issus de leurs produits à un éco-organisme en lui versant une contribution financière. Au sein de la filière DEEE il existe deux éco-organismes : Eco-systèmes-Récylum (ESR) et Ecologic.

<sup>(5)</sup> Ce terme a été proposé par Alain Geldron, expert national matières premières à l'ADEME.

La gouvernance des filières déchets par des éco-organismes n'est pas une spécificité française. Des éco-organismes existent dans d'autres pays membres. L'ADEME a d'ailleurs récemment réalisé une étude identifiant les points de convergence et de divergence de l'organisation et du financement des filières entre États membres (ADEME, 2016). Pour notre part, nous nous focalisons sur le modèle français qui a pour particularité d'avoir créé un modèle de concertation et de responsabilité collective singulier impliquant un grand nombre de parties prenantes rassemblées autour de la question de la gestion des déchets et de leur valorisation.

### Les filières REP en France, un exemple de gouvernance des communs ?

Ce modèle de gouvernance collective s'apparente à une gouvernance des communs. Avant d'insister sur le point majeur de l'absence de *commoners* naturels, allons au bout de l'analogie en décrivant les caractéristiques du commun-déchets (cf. Tableaux 1 et 2 page 11).

#### La ressource

La ressource est le déchet qui contient une certaine valeur qu'il s'agit de valoriser collectivement en vue de l'exploiter. C'est à la fois une source d'énergie, de matières, et de pièces détachées. En 2016, 80 % (en tonnages) des DEEE ont été recyclés. Les autres modes de traitement ont été la valorisation énergétique (8 %), la préparation à la réutilisation (1 %), la réutilisation de pièces (1 %) et 10 % ont été éliminés (Deloitte et ADEME, 2017). Toutefois, le déchet n'a pas de valeur par nature. La valeur nette de la plupart des DEEE est en réalité négative du fait du coût de dépollution et de traitement. En 2013, les recettes matières de l'ensemble des éco-organismes s'élevaient à 87 979 000 €, par rapport à des coûts opérationnels de 203 854 000 € (ADEME, 2014).

Dans le cadre de l'économie circulaire, il est possible d'aller plus loin en identifiant une valeur sociale du déchet. Ses activités génèrent de nouveaux emplois locaux et non délocalisables, et permettent de soutenir l'insertion par le travail. Selon une étude récente de l'ORDIF, 19 équivalents temps plein sont créés pour 10 000 tonnes de déchets ménagers prises en charge en Île de France (2018). En ce qui concerne la filière DEEE, elle représente 7000 emplois en France, dont 2700 dans le secteur du réemploi et de la réutilisation (Eco-Systèmes, 2017), dans lequel sont privilégiées les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS).

#### La communauté

La communauté est constituée principalement des producteurs ou plus exactement des « metteurs sur le marché » sur lesquels repose le principe de REP. Mais il est important de prendre en considération également les parties prenantes intervenant dans la gouvernance des filières REP, à savoir : les élus locaux, les associations agréées de protection de l'environnement et les associations nationales de consommateurs, les opérateurs de la prévention et de la gestion des déchets dont ceux de l'ESS, les organi-

sations syndicales, des représentants des ministères concernés, l'ADEME en tant qu'expert.

#### L'organisation des acteurs

Attardons-nous sur l'organisation des acteurs et le modèle économique. Dans la filière DEEE, les producteurs d'équipements ménagers ont tous opté pour un partage de la responsabilité de la gestion de la filière en adhérant à l'un des éco-organismes en charge des DEEE. En fonction du volume de produits mis sur le marché, chaque producteur doit payer une contribution, l'éco-participation, qui sert à financer la filière. Cette éco-participation est répercutée à l'identique au consommateur.

Les éco-organismes de la filière DEEE émanent d'une expérimentation sur la communauté urbaine de Nantes menée entre 2002 et 2004 et financée par l'ADEME. L'objectif était de jauger les conditions de mise en œuvre d'une filière à l'échelle nationale (structure logistique, estimation du volume des flux et des coûts, etc.). Cette expérimentation a été conduite sous la houlette de 200 producteurs et syndicats, et devait mener à la création d'une organisation collective. Cependant, étant donné que le secteur des EEE regroupe des produits très hétérogènes et des marchés différents, trois éco-organismes se sont constitués : un organisme représentant le secteur du gros électroménager<sup>(6)</sup>, un autre recouvrant majoritairement le secteur des technologies de l'information et de la communication<sup>(7)</sup> et un troisième se voulant de couverture européenne<sup>(8)</sup> (qui a depuis perdu son agrément).

La filière DEEE a ceci de particulier qu'elle est dite « opérationnelle » : au-delà du soutien financier qu'ils apportent aux collectivités pour la collecte, les éco-organismes ont surtout la charge d'orienter les flux de déchets vers les centres de traitement. Pour cela, ils contractualisent avec des prestataires logistiques qui transportent les déchets vers des centres de regroupement selon leur catégorie (GEM HF, GEM F, écrans et PAM<sup>(9)</sup>) pour être massifiés (cf. Figure 1 page suivante). Les différents flux sont ensuite orientés vers des centres de traitement qui vont dépolluer les déchets, les broyer et les trier avant de revendre ce qui a de la valeur sur les marchés de la matière première. Une partie de la recette issue de cette revente sera reversée à l'éco-organisme prescripteur.

#### La particularité des éco-organismes

La particularité des éco-organismes est que ce sont des structures de droit privé devant assurer une mission d'intérêt général. En ce sens, les éco-organismes sont à but non lucratif agréés par les pouvoirs publics pour une période de six ans renouvelable. Ils sont soumis à un cahier des charges strict fixant l'ensemble des obligations de moyens, de résultats et de gestion des relations avec les différentes parties prenantes. La réglementation française

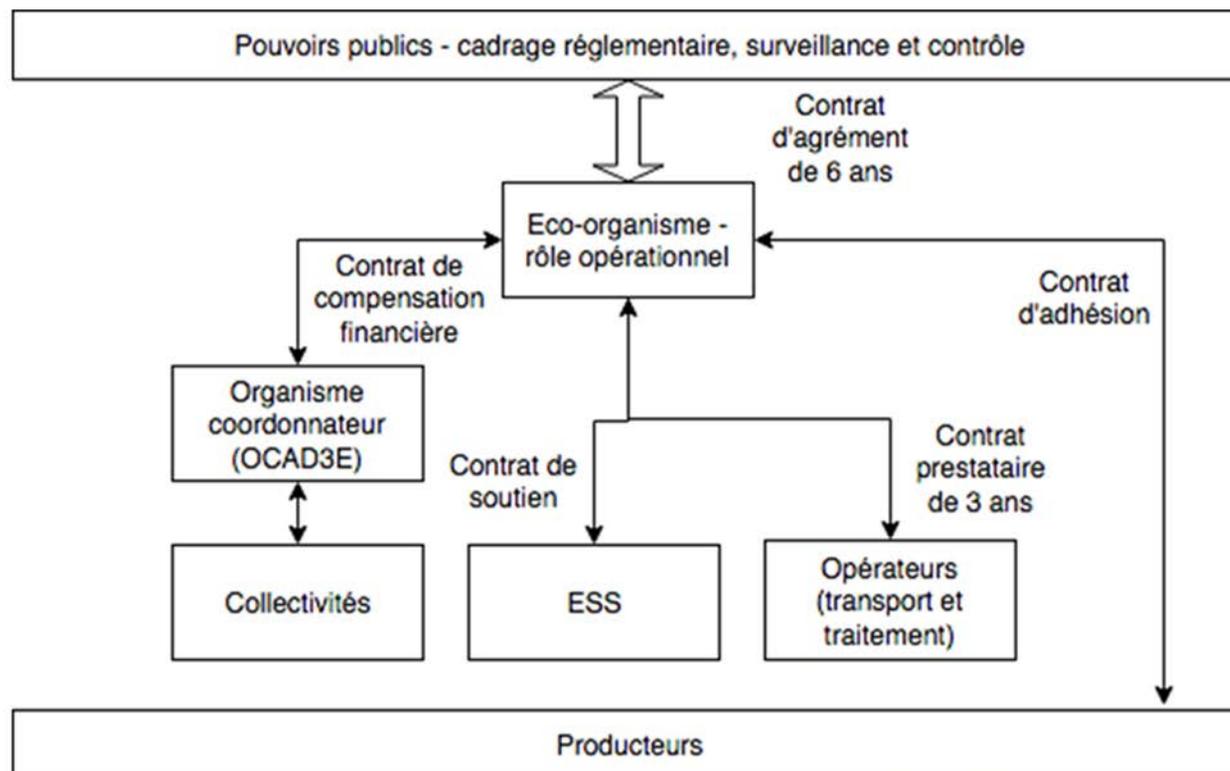
<sup>(6)</sup> Eco-systèmes.

<sup>(7)</sup> Ecologic.

<sup>(8)</sup> ERP.

<sup>(9)</sup> GEM HF & F: gros électroménager hors froid & froid ; PAM : petits appareils en mélange.

Figure 1: Les contrats structurant la filière REP DEEE



impose également que la gouvernance soit obligatoirement le fait des metteurs sur le marché. ESR est l'éco-organisme DEEE majoritaire avec 1599 producteurs adhérents en 2017 (soit 78,9 % des appareils mis sur le marché), dont la gouvernance est détenue par 41 entreprises associées. Par ailleurs, l'activité financière des éco-organismes est surveillée par un censeur d'État.

Le statut particulier des éco-organismes place leurs activités à la frontière du droit privé et du droit administratif. Cela peut susciter des confusions et parfois des conflits entre acteurs des filières REP. Des conflits ont ainsi émergé entre certains éco-organismes et des collectivités contractantes au sujet des conditions de collecte des déchets et des soutiens financiers. Avec la multiplication des recours juridiques, ces conflits ont pu nuire au bon fonctionnement des filières concernées, voire mener à leur paralysie. Ces litiges ont au moins eu pour intérêt d'avoir permis de clarifier l'ordre juridictionnel dont relèvent les contrats entre les éco-organismes et les collectivités puisqu'après de nombreux recours, quatre arrêts ont conclu que ces contrats étaient de nature administrative et non de nature privée<sup>(10)</sup>.

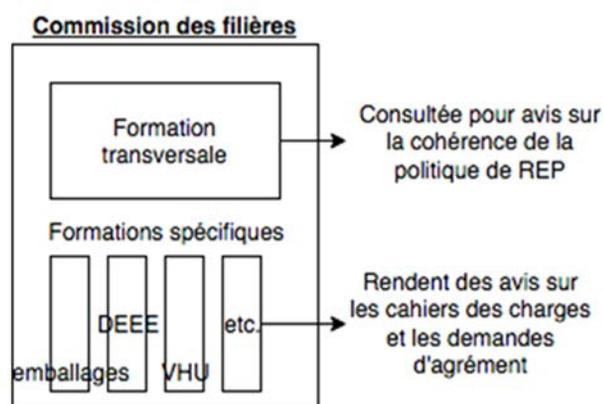
### La structure de gouvernance

#### Une gouvernance basée sur la concertation

Une singularité du dispositif des filières REP en France est la procédure d'élaboration des cahiers des charges, fondée sur la concertation entre parties prenantes. Cette concertation se fait au sein de la commission des

filières qui est l'instance de gouvernance des filières REP. La commission des filières comprend une formation transversale à l'ensemble des filières ainsi que des formations spécifiques à chacune d'elles (cf. Figure 2 ci-dessous). Elle a un rôle consultatif auprès du ministre chargé de l'environnement.

Figure 2 : Instance de gouvernance des filières REP



La formation transversale a un rôle de médiation et d'harmonisation des filières. Elle peut être consultée pour avis sur ce qui concerne les filières REP de manière générale, notamment sur la cohérence des cahiers des charges des différentes filières. Elle comprend des membres au titre de l'État, des producteurs, des élus locaux, des opérateurs de la prévention (dont ceux de l'ESS), des associations, des organisations syndicales et des éco-organismes (ces derniers ne prennent pas part aux votes).

<sup>(10)</sup> Un arrêt de la Cour d'appel d'Angers du 5 décembre 2017 ; un arrêt de la Cour d'appel de Nîmes du 15 février 2018 ; deux arrêts de la Cour d'appel de Bordeaux du 29 mai 2018.

Les formations spécifiques ont chacune une composition similaire adaptée à leur secteur. Ce sont des « lieux de dialogue, d'échange, de concertation, de partage d'initiatives et de mutualisation d'expériences entre les parties prenantes sur les sujets spécifiques à chaque filière »<sup>(11)</sup>. Elles rendent des avis sur les projets d'arrêtés portant sur l'élaboration des cahiers des charges ou leurs modifications, ainsi que sur les demandes d'agrément des éco-organismes ou d'approbation des systèmes individuels.

La procédure d'agrément suit le schéma (Figure 3) ci-dessous.

La commission (sous ses différentes formes) permet de mettre autour de la table toutes les parties prenantes dans le but de discuter des règles à introduire dans le cahier des charges des éco-organismes ou dans leur révision. En se réunissant régulièrement, elle assure également un suivi des filières en vérifiant l'atteinte des objectifs fixés par la réglementation, en identifiant des dysfonctionnements et en proposant éventuellement des améliorations. Toutefois, cette commission est d'ordre consultatif et n'a aucun pouvoir décisionnel. En parallèle, il existe différents groupes de travail dont les rapports viennent éclaircir de manière ponctuelle les réflexions portées par les formations.

#### **Des cahiers des charges aux missions élargies**

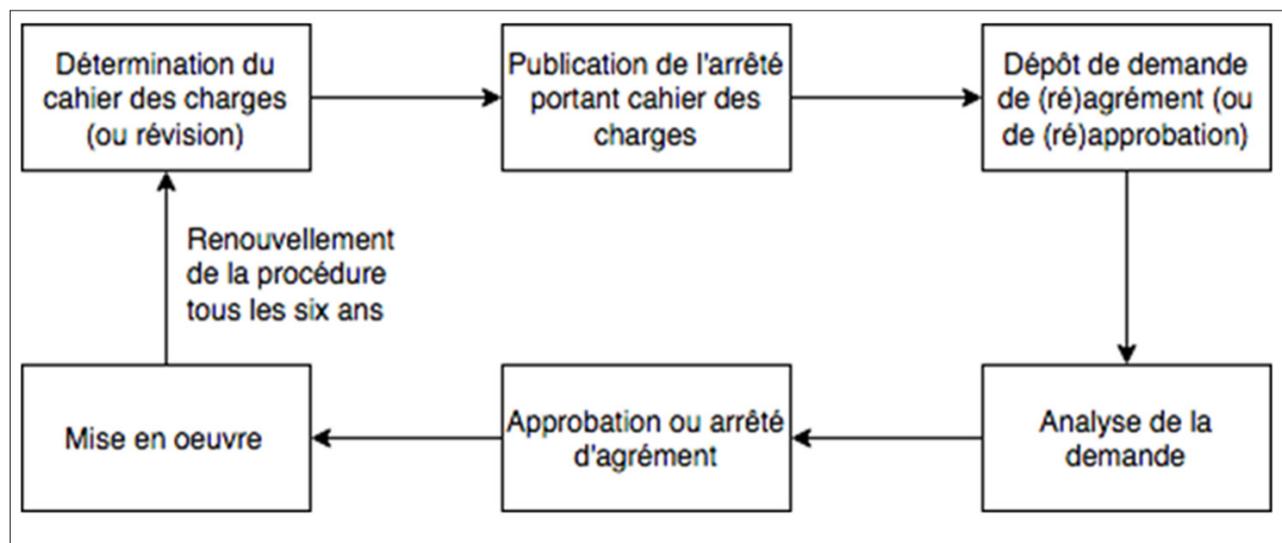
Au fur et à mesure des cycles d'agrément, les cahiers des charges se sont étoffés, intégrant des missions de plus en plus étendues. Pour la filière DEEE, le cahier des charges est passé de quatre pages à plus d'une quarantaine pour le dernier publié en 2014.

Au-delà des objectifs de dépollution et de traitement des déchets, les éco-organismes de la filière DEEE ont le devoir d'« engage[r] des actions visant à promouvoir la prévention de la production de déchets, dès le stade de la conception des équipements électriques et électroniques ménagers », de moduler les éco-contributions en fonction de critères établis par la commission d'agrément, de « veiller à l'emploi d'insertion » en proposant des accords avec des « entreprises solidaires d'utilité sociale agréées » et en leur garantissant un accès au gisement, de développer des nouveaux canaux de collecte (autres que les canaux classiques) ou encore d'« encourage[r] la recherche, le développement et les innovations dans le domaine de la prévention, de la collecte séparée, de l'enlèvement et du traitement des DEEE ménagers »<sup>(12)</sup>. Notamment, les sujets de recherche privilégiés sont la lutte contre les filières illégales, le traitement des plastiques contenant des retardateurs de flamme bromés et le recyclage des métaux stratégiques. Par exemple, ce dernier sujet est l'objet de la Chaire de recherche « Mines Urbaines » créée par l'éco-organisme Eco-systèmes<sup>(13)</sup>.

#### **Des différences révélatrices d'une nouvelle forme de communs**

La comparaison entre les communs naturels et les communs-déchets permet de faire ressortir des différences significatives dans leurs formes et les types de gouvernance associés (cf. Tableaux 1 et 2 page 11).

**Figure 3 : Procédure d'agrément des éco-organismes**



<sup>(11)</sup> Article D541-6-1 §VI.

<sup>(12)</sup> Cahier des charges annexé à l'arrêté du 2 décembre 2014 relatif à la procédure d'agrément et portant cahier des charges des éco-organismes de la filière des déchets d'équipements électriques et électroniques ménagers en application des articles R. 543-189 et R. 543-190 du code de l'environnement.

<sup>(13)</sup> Chaire Mines Urbaines, lancée le 11 février 2014. <http://mines-urbaines.eu/fr/accueil/>

Tableau 1 : Comparaison de deux formes de communs

	Commun naturel	Commun déchet
Ressource	Ressource naturelle	Ressource matérielle : le déchet
Communauté	Agriculteurs, ou autres	Producteurs
Structure de gouvernance	Structure de gouvernance décrite par les principes d'Ostrom.	Structure de gouvernance articulée autour de la commission des filières et des cahiers des charges.

Tableau 2 : Identification des principes d'Ostrom appliqués aux filières REP

Principes	Filières REP
Limites sur la ressource et droits d'exploitation clairement définis	Les déchets soumis au principe de REP font l'objet de lois respectives. Ces lois désignent les acteurs chargés de leur gestion. Des mesures réglementaires viennent préciser la mise en œuvre du principe de REP en autorisant certains acteurs (collectifs ou individuels) de l'exploitation des déchets.
Adaptation des règles aux conditions locales	Les cahiers des charges prévoient la prise en compte du contexte local et l'inclusion des entreprises locales de l'ESS.
Dispositifs de participation des usagers	La commission des filières organise les débats sur les cahiers des charges établissant les règles imposées aux éco-organismes (EO).
Système de surveillance	Les opérateurs et les producteurs sont contrôlés par les EO, et par l'État pour le cas des opérateurs soumis à la réglementation des ICPE <sup>(14)</sup> . Quant aux EO, ils sont audités annuellement et leur activité financière est surveillée par un censeur d'État.
Sanctions graduées	En cas d'infraction, les producteurs sont avertis par un courrier de l'administration pouvant conduire à une amende. Quant aux EO, ils peuvent être sanctionnés par une amende de 30M€ ou par le retrait de leur agrément.
Mécanismes de résolution des conflits	La résolution des conflits se fait à travers le recours à la justice.
Reconnaissance par les autorités	L'autorité publique décide de la publication des cahiers des charges et des agréments des EO.
Imbrication de règles et d'institutions	Il existe plusieurs filières REP selon le type de déchets, toutes gouvernées par la commission des filières. Il existe des filières REP dans plusieurs pays de l'UE.

Examinons tour à tour les spécificités du commun-déchet par rapport aux communs naturels et informationnels.

### Un objectif de valorisation

Le but n'est pas de « préserver » la ressource (comme pour les communs naturels), ni « d'enrichir » une base de données (comme pour les communs de la connaissance) mais de « valoriser » les déchets pour optimiser leur durée de vie et limiter l'utilisation de ressources vierges. Le déchet est à la fois un « mal » commun dans le sens où il peut contenir des substances polluantes nocives à neutraliser, tout en étant une ressource de valeur économique.

### Un commun associant action publique et privée

Au-delà de cette différence d'objectif, la différence majeure est le statut des acteurs impliqués. Alors que la recherche sur les communs concentre des cas d'étude en dehors de l'État et du marché, le commun-déchet s'y trouve pleinement entremêlé.

D'une part, les producteurs ont un rôle majeur dans la gestion du commun-déchet, étant précisément désignés par le principe de REP. D'autre part, l'État tient une place essentielle dans l'institution de la gouvernance du commun-déchet du fait d'un manque d'incitation naturelle des producteurs à se préoccuper de la fin de vie des produits qu'ils ont mis sur le marché. Tout en accordant une large marge de manœuvre aux acteurs économiques pour les laisser entreprendre, innover et trouver des solutions, l'État doit maintenir une surveillance et un contrôle continu de manière à assurer l'atteinte des objectifs.

Cette gouvernance public-privé résulte du fait que les déchets n'ont pas de *commoners* qui en revendiquent spontanément la gestion<sup>(15)</sup>, mais que ces derniers doivent être désignés par l'autorité publique.

<sup>(14)</sup> Installation classée pour la Protection de l'Environnement.

<sup>(15)</sup> Par gestion des déchets, il faut entendre « gestion responsable » et non récupération opportuniste informelle en dehors des règles environnementales et sociales.

## Le commun-déchet, un autre modèle de communs

Ces différences nous invitent à penser que le déchet est un « potentiel commun » à susciter. Il constitue une forme d'« inconnu commun » (Berthet, 2013) au sens où tout est à construire : les *commoners* doivent être désignés par une autorité et la valeur contenue dans les déchets est elle-même à concevoir à travers un effort collectif de valorisation et d'innovation.

Par conséquent, le dispositif de REP en France permet de considérer un autre modèle de commun qui ne s'oppose ni à l'action étatique ni à l'action du marché, mais qui se fonde sur une logique de co-régulation où la mise en commun s'inscrit dans un agenda politique négocié entre les producteurs, les pouvoirs publics et les autres parties prenantes.

Le commun devient une technique politique de gouvernement. Le commun ne naît pas d'acteurs se revendiquant d'une ressource ou d'une cause mais devient dans notre cas d'étude un moyen de régulation de l'État. Du fait de l'absence de *commoners* relatifs aux déchets, l'État désigne des acteurs responsables et institue une gouvernance du commun.

L'intérêt pour le politique d'instituer des communs est que, bien que non consensuels, « une fois énoncés et institués, [les communs] ne peuvent pas être écartés d'un revers de manche. *Ils ne dissipent pas les conflits, ils leur fournissent une ligne de tension dynamique* (Cordonnier, 2012). Ils permettent de reconnaître *ce qui est partagé*, de le mettre en discussion et de le sécuriser. Ils sont un espace où s'exercent les rapports de pouvoir » (Leyronas et Bambridge, 2018).

Ainsi, pour compléter les principes d'Ostrom sur les ressources communes dans le cas du commun-déchet, il s'agit d'ajouter des principes de création de ce qui fait commun, de désignation du collectif à engager, ainsi que des principes de constitution d'une organisation collective à mission dotée d'une structure de gouvernance impliquant l'ensemble des parties prenantes (Micheaux, 2017).

## La régulation du commun-déchet : quelles pistes d'amélioration ?

Le modèle de co-régulation des filières REP en France n'est pas exempt de critiques. Le dispositif va certainement connaître de nouvelles améliorations dans l'avenir.

Dans le cas des DEEE, les critiques sont multiples. L'obsolescence programmée est un sujet récurrent dans le secteur des produits électroniques grand public et de l'électroménager. La défiance des consommateurs envers les fabricants est importante. D'après un sondage réalisé par l'Institut national de la consommation (INC), neuf français sur dix considèrent l'obsolescence programmée comme une réalité<sup>(16)</sup>. Malgré de récentes mesures en faveur

de l'allongement de la durée de vie des produits<sup>(17)</sup>, celles-ci restent souvent inconnues du consommateur et ne sont pas toujours respectées par les acteurs. Une enquête menée par la DGCCRF<sup>(18)</sup> a montré une mise en œuvre insuffisante de ces dispositions par les professionnels<sup>(19)</sup>. Dans le même temps, les acteurs de la filière DEEE ont mené un travail d'ingénierie assez poussé en raison de la présence à la fois de composants à fort potentiel de valorisation (les cartes électroniques) et d'autres à risque (par exemple les plastiques à retardateurs de flamme bromés). La réutilisation du plastique recyclé est un des sujets de recherche qui mobilisent de nombreux acteurs. Un exemple réussi : SEB, Veolia et l'éco-organisme ESR ont su associer leur savoir-faire pour créer une boucle complète d'économie circulaire pour des produits de petit électroménager<sup>(20)</sup>.

Concernant la gouvernance des filières REP et leur avenir, une mission a été conduite dans le cadre de la FREC, dont les conclusions ont fait l'objet d'un rapport publié en mars 2018 (et ont été le point de départ du projet de loi sur l'économie circulaire présenté en juin 2019). Le rapporteur Jacques Vernier souligne les dérives du système de co-régulation lorsque les acteurs ne jouent pas le jeu de la responsabilité collective. Il appuie ses propos avec l'exemple de la filière des déchets diffus et spéciaux, paralysée par des conflits persistants liés à une contestation du cahier des charges, alors que les éco-organismes de la filière DEEE ont à l'opposé une démarche proactive reconnue<sup>(21)</sup>.

Comment rendre le dispositif plus incitatif sur le plan individuel et plus solidaire sur le plan collectif ?

Revenons aux principes d'Elinor Ostrom qui mettent en lumière une gouvernance collective efficace et durable. Nous pouvons remarquer qu'en l'occurrence, tous ces principes ne sont pas respectés.

## Des principes partiellement respectés Des sanctions non graduées

Il existe des sanctions prévues dans le cadre réglementaire des REP en cas d'inobservation du cahier des charges par un éco-organisme agréé, mais celles-ci sont loin d'être graduées. Le rapporteur Jacques Vernier critique notamment le manque de proportionnalité dans les sanctions existantes

<sup>(17)</sup> Loi n°2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation ; loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ; loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

<sup>(18)</sup> Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

<sup>(19)</sup> <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/information-des-consommateurs-sur-garanties-et-disponibilite-des-pieces-detachees-contrôle> (consulté en septembre 2018)

<sup>(20)</sup> Veolia (2016), « Le Groupe SEB, Veolia et Eco-systèmes créent le premier partenariat industriel pour le petit électroménager recyclé en France », Communiqué de presse du 5 février 2016.

<sup>(21)</sup> Cf. l'étude pour la Commission européenne mettant en avant la filière DEEE française : *WEEE compliance promotion exercise*. Final report. December 2017.

<sup>(16)</sup> « Les nouveaux pièges de la conso », *60 millions de consommateurs*, Hors-série n°173, juin 2014.

concernant les éco-organismes. En effet, celles-ci se résument soit à une amende de 30 000 € – ce qui est dérisoire pour un chiffre d'affaires s'élevant à plus de 100M€ pour un éco-organisme tel qu'Eco-systèmes-Récylum –, soit à la suspension, voire au retrait de l'agrément. Or, au vu de la place prise par les éco-organismes aujourd'hui et de leur expérience accumulée, il paraît difficile de rompre radicalement tout contrat, d'autant plus que le remplacement d'un éco-organisme n'a pas été prévu par la loi. La jurisprudence de l'unique cas de non-réagrément a permis de préciser certains points sur l'usage des éco-contributions provisionnées. Le rapporteur qualifie ce retrait d'agrément de sanction « atomique ».

Par ailleurs, le rapporteur conteste l'absence de sanctions pour non-atteinte des objectifs fixés dans le cahier des charges. À ce titre, il recommande l'instauration de sanctions pécuniaires, à l'instar du secteur de l'énergie qui impose des objectifs d'économie d'énergie aux vendeurs et des pénalités pour chaque kWh vendu en trop.

#### **Absence de mécanismes « rapides » et « bon marché » de résolution des conflits**

Les conflits, survenus par le passé, ou en cours, opposant certains éco-organismes aux collectivités ou aux opérateurs de traitement, montrent que leur résolution n'a pas été particulièrement « rapide » ni « bon marché ». L'exemple évoqué plus haut des procédures judiciaires répétées, concernant les conditions de collecte, entre certains éco-organismes et des collectivités, l'illustre bien.

#### **Les propositions du gouvernement**

La mesure 28 de la FREC s'attelle à combler ces failles. Cette mesure vise à « refonder le pacte de confiance des filières de responsabilité élargie du producteur (REP) afin de redonner des marges de manœuvre aux éco-organismes tout en renforçant les moyens de contrôle de l'État pour assurer l'atteinte des objectifs ». Dans ce but, la mesure se décline en six points, parmi lesquels : la simplification du cadre réglementaire pour un retour à une prescription par objectifs ; en cas de non atteinte de ces derniers, l'application de sanctions financières réellement efficaces et incitatives ; la mobilisation de moyens permettant leur contrôle efficace ; l'anticipation des mesures à prendre en cas de retrait ou de non-renouvellement de l'agrément d'un éco-organisme qui serait en situation de monopole.

Ces mesures permettraient à la gouvernance des filières REP d'accroître son influence, en lui fournissant des sanctions mieux graduées. Des sanctions financières réellement dissuasives pourraient plus systématiquement être appliquées et la menace d'un retrait d'agrément en cas d'infractions persistantes serait réelle.

Concernant le point sur les mécanismes de résolution des conflits, le rapporteur Jacques Vernier a évoqué l'idée de la création d'une autorité administrative indépendante (AAI) qui pourrait être financée par les éco-organismes et les systèmes individuels. Cette AAI comporterait un « comité des sanctions » ayant pour

rôle d'instruire de manière proportionnée les sanctions graduées nouvellement créées. Cette idée n'a pas été reprise en tant que telle dans la FREC, mais elle est certainement à l'origine d'un des points de la mesure 28 qui stipule le besoin de « mobiliser les moyens nécessaires permettant l'instruction des demandes d'agrément, leur suivi et leur contrôle efficace ».

Suite à la FREC, un projet de loi relatif à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire a été présenté par le gouvernement début juin 2019<sup>(22)</sup>. Les dispositions sur le contrôle et les sanctions des éco-organismes n'y sont pas précisées. Le gouvernement fait le choix de passer par voie d'ordonnance.

Pour clarifier le statut des éco-organismes et apaiser les sources de conflits, une autre idée qui a émergé des entretiens menés auprès d'un des éco-organismes étudiés, pourrait être d'affirmer la mission d'intérêt général comme finalité des éco-organismes, en accordant à ces derniers un statut particulier. Cette proposition résonne avec la promulgation de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE) qui donne la possibilité à une société de « faire publiquement état de la qualité de société à mission »<sup>(23)</sup>. Cette notion émane plus précisément du rapport de Nicole Notat et de Jean-Dominique Senard, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (2018), qui s'appuyait lui-même sur les travaux de Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Kevin Levillain et Stéphane Vernac qui ont théorisé le concept d'« entreprise à mission » (2015).

L'objectif est de permettre aux sociétés volontaires de préciser dans leurs statuts une raison d'être dotée d'un impact positif mesurable pour la société et l'environnement. L'article de loi précise les cinq conditions à respecter pour bénéficier de cette qualité. L'une des conditions est la mise en place d'un comité de mission chargé du suivi et de la vérification du respect de la mission. Il est prévu que la vérification de l'exécution des objectifs se fasse également par un organisme tiers indépendant.

Pour le cas des éco-organismes, cela reviendrait à créer un comité multipartite dédié au bon déroulement des périodes d'agrément. En regroupant l'ensemble des parties prenantes, ce comité pourrait être un lieu d'expression des contestations et de résolution des conflits. Cela pourrait être un premier niveau d'action « rapide » des contestataires avant l'ultime recours à la justice, nécessairement plus long et plus coûteux.

#### **Les principes de la co-régulation**

Afin de s'assurer que les évolutions prochaines ne dénaturent pas le système organisationnel du commun-déchet, il est important de conclure par une théorisation du mode de co-régulation en identifiant des principes élémentaires. Ainsi, à l'image des principes d'Ostrom, nous proposons des principes de la co-régulation (voir le tableau 3 page suivante).

<sup>(22)</sup> <http://www.terraqui.com/blog/wp-content/uploads/2019/06/Projet-loi-economie-circulaire-5-juin-2019.pdf>

<sup>(23)</sup> Art. 176

Tableau 3 : Les principes de la co-régulation

Création par les partenaires (État, entreprise, etc.) de ce qui fait commun et du collectif à engager	<p>(1) Selon leurs compétences, des acteurs sont désignés collectivement responsables pour répondre à une problématique d'intérêt général.</p> <p>(2) Un processus de responsabilisation s'enclenche avec une première phase d'exploration et de négociation entre les partenaires.</p> <p>(3) Une responsabilité partagée est alors définie et caractérisée par l'assignation d'une mission précisant les objectifs et les engagements réciproques.</p>
Constitution d'une organisation collective à mission	<p>(4) La mission peut être déléguée à une organisation collective qui agit au nom de ses membres et s'efforce de maintenir leur adhésion.</p> <p>(5) L'organisation a une structure de gouvernance impliquant l'ensemble des parties prenantes et a une influence sur les règles auxquelles elle est soumise.</p>
Possibilité de révisions du modèle et de renforcement de l'intervention publique	<p>(6) Les objectifs et la mission attribués à l'organisation sont révisables selon les résultats et problèmes observés sur le terrain, et selon les objectifs de l'action publique.</p> <p>(7) L'intervention publique peut être nécessaire en cas de dérives de l'auto-organisation : comportements opportunistes avérés, non atteinte des objectifs, présence de passagers clandestins qui menacent l'action collective.</p>

Les trois premiers principes traduisent l'activité de création de ce qui fait commun, ainsi que du collectif à engager dans le processus de responsabilisation. Le quatrième principe traite de la constitution d'un acteur-clé permettant d'assurer la poursuite et le renouvellement du commun. Le cinquième souligne la place centrale de l'organisme collectif orchestrant l'implication des différentes parties prenantes. Enfin, les deux derniers principes reprennent les idées de révisabilité du système et de la nécessité de l'existence de sanctions. Ces derniers principes étaient déjà présents dans les travaux d'Ostrom. Cependant, l'accent est ici davantage mis sur la dynamique du système visant à susciter des apprentissages collectifs ainsi que sur la légitimité d'intervention des pouvoirs publics.

Le modèle de co-régulation étant théorisé, il pourrait être envisagé de le transposer à d'autres problématiques sociétales où l'action collective butte sur des intérêts hétérogènes et sur l'absence d'une responsabilisation spontanée des acteurs concernés.

## Conclusion

L'analogie avec les communs met au jour le fait que considérer le déchet en tant que ressource potentielle à exploiter implique la mise en place d'une structure de gouvernance collective reposant sur des règles partagées.

La singularité du commun-déchet ou du déchet comme potentiel commun est qu'il n'existe pas de *commoners* naturels prêts à se saisir de la problématique des déchets. C'est l'État qui crée cette communauté en désignant les producteurs comme responsables de la fin de vie des produits qu'ils ont mis sur le marché. Ces derniers n'étant pas en capacité d'agir seuls, les éco-organismes ont pris le relais. Ce transfert de responsabilité s'est accompagné d'une extension des missions des éco-organismes. Il est attendu aujourd'hui des éco-organismes qu'ils aillent au-delà de la gestion de la fin de vie des produits et

qu'ils encouragent l'innovation, de manière à transformer les déchets en ressources, tout en assurant la répartition de la valeur créée entre les acteurs de la filière.

La montée en compétence et en capacité des éco-organismes ne doit pas conduire au retrait de l'État. Au contraire, bien que le principe de REP ait eu des effets significatifs sur la collecte et le traitement des déchets, des évolutions sont encore nécessaires pour rendre le dispositif plus incitatif sur le plan individuel et plus solidaire sur le plan collectif. En particulier, la littérature sur les communs révèle le besoin de sanctions graduées et de mécanismes de résolution des conflits « rapides » et « bon marché ». L'État a un rôle spécifique à jouer dans la surveillance, le contrôle et la révision des cahiers des charges qui précisent la mission commune.

Contrairement aux communs traditionnels qui se revendiquent en dehors de l'État et du marché, le commun-déchet repose sur une forme de co-régulation entre les pouvoirs publics et les éco-organismes. Dans cette forme hybride, l'État cherche à responsabiliser les acteurs privés à travers un cadre institutionnel. Il s'agit de fixer un cadre réglementaire, négocié et évolutif, dans lequel les agents économiques sont libres de proposer des solutions nouvelles. La co-régulation repose sur les synergies créées par un processus de responsabilisation d'acteurs économiques en interaction continue avec l'État. À travers ce modèle hybride, il s'agit de susciter une action collective créatrice de valeur, fondée davantage sur la coopération que sur la concurrence.

Ce modèle invite à concevoir un nouveau type de communs comme technique politique de gouvernement, et une forme originale d'intervention de l'État dont nous avons exposé les principes. Il nous semble présenter des propriétés intéressantes pour la gestion de problèmes complexes où les formes de régulation classiques sont insuffisantes pour faire émerger une action collective innovante organisée autour d'objectifs sociétaux ambitieux.

## Bibliographie

- ADEME (2014), « Indicateurs de suivi de la filière Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques Ménagers ».
- AGGERI F. (2000), « Les politiques d'environnement comme politiques de l'innovation », *Gérer et Comprendre*, n°60, juin, pp. 31-43.
- BERTHET E. (2013), *Contribution à une théorie de la conception des agroécosystèmes : Fonds écologique et inconnu commun*, thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- CORDONNIER L. (2012), « Éclairages sur la notion de biens communs », <http://base.socioeco.org/docs/laurent-bc-v2.pdf> (consulté en août 2018).
- CORIAT B. et al. (2015), *Le retour des communs*, Éditions Les Liens qui libèrent.
- DARDOT P. & LAVAL C. (2015), *Commun : essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*, la Découverte.
- DELOITTE Développement Durable (DEPROUW A., JOVER M., CHOUVENC S.) & ADEME (FANGEAT E.) (2017), *Synthèse annuelle du registre des déchets d'équipements électriques et électroniques*, 11 p.
- ECO-SYSTEMES (2017), *Rapport Développement Durable*.
- FOURNIER V. (2013), "Commoning: on the social organisation of the commons", *M@n@gement*, 16(4), pp. 433-453.
- GELDRON A. (2016), « Métaux stratégiques : la mine urbaine française », *Responsabilité & environnement*, janvier, n°82.
- HARDIN G. (1968), "The Tragedy of the Commons", *Science*, n°162, pp. 1243-1248.
- LEYRONAS S. & BAMBRIDGE T. (2018), « Communs et développement : une approche renouvelée face aux défis mondiaux », *Revue internationale des études du développement*, 1/n°233, pp. 11-29.
- MÉROT A.-S. (2014), *Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques*, thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- MICHEAUX H. (2017), *Le retour du commun au cœur de l'action collective : le cas de la responsabilité élargie du producteur comme processus de responsabilisation et de co-régulation*, thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- MONSEIGNE A. (2016), « Faire monde commun : du discours à l'acte », *Recherches en communications*, n°42.
- NOTAT N. & SENARD J.-D. (2018), « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », *Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail*. [https://minefi.hosting.augure.com/Augure\\_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFBA-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise\\_objet\\_interet\\_collectif.pdf](https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFBA-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise_objet_interet_collectif.pdf)
- ORDIF (2018), *Quel contenu en emploi direct et indirect dans le secteur des déchets en Île de France ?*, [https://www.ordif.com/sites/ordif/files/document/publication/emploi\\_2017\\_synthese\\_vdef.pdf](https://www.ordif.com/sites/ordif/files/document/publication/emploi_2017_synthese_vdef.pdf)
- OSTROM E. (1990), "Governing the commons: The evolution of institutions for collective action", Cambridge University Press.
- PITRON G. (2018), *La guerre des métaux rares. La face cachée de la transition énergétique et numérique*, Éditions Les Liens qui libèrent.
- SEGRESTIN B., LEVILLAIN K., VERNAC S. et HATCHUEL A. (2015), *La Société à Objet Social Étendu : un nouveau statut pour l'entreprise*, Presses des Mines.
- UNEP (2011), *Recycling Rates of Metals – A Status Report*, A Report of the Working Group on the Global Metal Flows to the International Resource Panel. Graedel, T.E.; Allwood, J.; Birat, J.-P.; Reck, B.K.; Sibley, S.F.; Sonnemann, G.; Buchert, M.; Hagelüken, C., <https://www.resourcepanel.org/reports/recycling-rates-metals>
- VERNIER J. (2018), *Les filières REP. Responsabilité élargie des producteurs en matière de prévention et de gestion des déchets générés par leurs produits*, rapport Mission REP.

# Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes

Par Christophe DESHAYES

Digital Matters / École de Paris du management

Menacées de disparition par une « ubérisation » présentée comme inéluctable, toutes les entreprises sont sommées d'accélérer leur transformation numérique. En étudiant les récits détaillés d'une vingtaine d'entreprises et organisations françaises affichant un certain avancement dans leur transformation numérique, il ressort que les théories des modes managériales ne suffisent pas à expliquer un phénomène qui s'avère plus profond. Les stratégies élaborées et mises en œuvre par ces entreprises sont plus singulières et plus fouillées que les vagues recommandations stratégiques avancées par les spécialistes. La grande peur de l'ubérisation est même remise en question par les faits puisqu'il est démontré qu'il est possible de survivre à Uber, Airbnb, Booking et même Amazon soit en les affrontant frontalement (même tardivement), soit en les évitant, soit en négociant avec elles, ou encore en devenant leur vassaux. Un tel retour du travail stratégique approfondi dans les entreprises signerait une rupture avec les stratégies rudimentaires et très mimétiques qui ont prévalu pendant les deux décennies de la mondialisation.

## Introduction

La transformation digitale occupe l'essentiel du discours managérial des entreprises et l'essentiel de leurs investissements. Un tel fait managérial doit-il s'analyser à l'aide des théories des modes managériales ou met-il en lumière un phénomène d'une autre nature ? Ce questionnement sera engagé à l'aide des récits détaillés des transformations numériques de 20 entreprises et organisations françaises avancées en la matière. On verra que ces récits prennent leurs distances avec les principes que certains consultants, influenceurs et même chercheurs avancent un peu rapidement comme des sortes de lois naturelles de l'ère numérique. Ce faisant, au-delà d'une certaine mode managériale, ils rendent compte d'un travail beaucoup plus profond pour élaborer des stratégies singulières efficaces visant à adapter les entreprises à un nouvel ordre du monde dominé par de nouveaux acteurs : l'ère des plateformes numériques (GAFAM<sup>(1)</sup>, NATU<sup>(2)</sup> et autres BATX<sup>(3)</sup>).

Il en ressort au final que la vague de transformations actuelle poussée par le numérique conduit à un effet collatéral plutôt inattendu : elle provoque le retour de l'analyse stratégique approfondie qui s'était perdue pendant les deux décennies de mondialisation dans des démarches mimétiques. Pour être dans la course à la mondialisation, il fallait, observait-on, faire comme tout le monde ; avec la montée du numérique, il faut au contraire cultiver sa singularité. (voir l'encadré 1 page suivante)

<sup>(1)</sup> Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft.

<sup>(2)</sup> Netflix, Airbnb, Tesla et Uber.

<sup>(3)</sup> Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi.

## Vers l'entreprise infinie ?

Le digital ne permet plus seulement de vendre davantage au même client tout en restant dans son champ de compétence, il permettrait d'étendre à l'infini le champ d'action des entreprises, leur *business*. L'étude *Gafanomics* (Fabernovel, 2015) avance que cette capacité à étendre son *business* à l'infini serait l'apanage des GAFAM et constituerait l'un de leurs quatre « super pouvoirs » qui les rendent si redoutables.

En réalité, ce super pouvoir n'est pas l'apanage des seuls GAFAM. Les entreprises étudiées à l'École de Paris du management cherchent, elles aussi, à profiter de cette caractéristique des marchés numériques. Les entrepreneurs traditionnels ont toujours rêvé d'utiliser la confiance que leur accordaient leurs clients fidèles pour leur proposer de nouveaux produits ou services – le *cross-selling* ou le *up-selling*, dans le jargon consacré –, mais ils connaissaient les limites de l'exercice dans le monde physique. Ils n'ont donc eu aucune difficulté à saisir les avantages de l'univers numérique en la matière. De fait, les vingt entreprises et organisations étudiées ne restent pas figées sur leur métier historique car elles savent à quel point il est facile de s'aventurer dans les champs adjacents, ce qui représente autant une opportunité de croissance pour elles-mêmes ...que pour leurs voisins, qui pourraient en faire autant en venant empiéter sur leur territoire. Il ne s'agit donc pas d'un classique phénomène de diversification réfléchie d'activité mais d'un abaissement généralisé des barrières à l'entrée, qui pose de nombreuses questions stratégiques et opérationnelles.

## **Méthodologie :**

Il est difficile d'expliquer par des moyens rationnels le succès du terme « transformation digitale » dans le paysage managérial, ce qui incite en première approche à classer le phénomène dans la catégorie des modes managériales au sens de Midler (1986) et Abrahamson et Fairchild (1999) et suggère, par similitude, d'étudier le phénomène par une analyse du discours des entreprises, tel qu'il est porté par leurs managers.

Le matériau de base a été trouvé dans les comptes rendus de l'École de Paris du management qui organise depuis plus de vingt ans, selon un protocole rigoureux, la mise en débat de pratiques managériales par des praticiens d'entreprise engagés dans des expériences. Les praticiens pertinents sont repérés, invités à s'exprimer avant de laisser la place à un large débat avec un cercle restreint de praticiens et de chercheurs. Un compte-rendu est ensuite élaboré.

L'analyse porte sur la production du séminaire *Transformations numériques* entre 2016 et 2018, c'est-à-dire sur 20 comptes rendus reflétant aussi fidèlement que possible le discours de vingt entreprises et organisations françaises, de tailles variées, opérant dans différents secteurs économiques et ayant en commun d'avoir entrepris une transformation numérique significative. À ce matériau, s'ajoute le compte-rendu, recueilli dans les mêmes conditions, d'un débat organisé avec la secrétaire nationale en charge du numérique à la CFDT, ce qui apporte un regard croisé et transsectoriel. Chaque compte-rendu, cité en bibliographie, est intégralement consultable sur le site de l'École de Paris du management ([www.ecole.org](http://www.ecole.org)).

Le présent article reprend les éléments de synthèse présentés publiquement dans les mêmes conditions début 2018 à l'École de Paris du management, en présence de chercheurs et d'une partie des praticiens qui s'étaient préalablement exprimés. Cette boucle de rétroaction apporte une certaine garantie de fidélité des propos tenus.

## **Présentation du questionnaire :**

Le questionnaire est structuré de manière thématique. Six thèmes fréquents dans la vulgate digitale sont présentés sous forme de questions auxquelles répondent les cas étudiés. Les six intertitres thématiques ne constituent pas une représentation exhaustive de la vulgate digitale mais représentent un échantillon suffisamment représentatif des questions les plus stratégiques pour évaluer si les entreprises étudiées ont développé, ou non, des réponses solides et singulières sur la plupart des axes de la question digitale. Le dernier intertitre, le seul à être exprimé sous la forme affirmative, est en revanche de nature différente puisqu'il présente la thèse soutenue par l'article.

## **Les vingt cas :**

- Webedia (Fimalac)
- DINSIC (SGMAP)
- AXA
- SoLocal
- Compte Nickel
- EDF
- Ordre des Experts Comptables
- Pernod Ricard
- Lippi
- Ooreka
- Kamet
- G7
- AccorHotels
- Kolibree
- CFDT
- Valeo
- GRTGaz
- Meta Consulting
- Lagardère
- Groupe Casino

Le digital organise à merveille la concurrence à une échelle inédite, souvent planétaire mais aussi et surtout en ignorant les frontières et barrières historiques, qu'elles aient été fondées sur une technologie dépassée ou sur une régulation avec laquelle on ne veut plus s'embarrasser.

Le restaurateur qui se lance dans la livraison à domicile étend son périmètre d'affaires. Dans un premier temps, les revenus ainsi générés sont marginaux, avant de devenir parfois significatifs. De proche en proche, certains tirent davantage de revenus de cette activité de traiteur que de leur activité de restaurateur. Des sociétés spécialisées comme Deliveroo se lancent pour permettre à tous les restaurateurs d'étendre leurs activités, et on voit même se créer aujourd'hui, des « restaurants sans salle ». Redéfinir son marché de manière extensive est devenu crucial. La plupart des entreprises ont ainsi redessiné leur mission, leur promesse au monde, leur discours d'appel. Les entreprises se ruent sur ces nouvelles possibilités de croissance.

Pernod Ricard, qui gère un portefeuille unique de 300 marques mondiales de spiritueux, dont chacune entretient un imaginaire fort avec ses consommateurs, parfois experts passionnés, sera notre premier exemple. Pour Alexandre Ricard et Antonia McCahon (2017), le groupe n'est plus un simple vendeur de boissons alcoolisées mais un « créateur de convivialité ». Ce qui pourrait n'être qu'un positionnement marketing à la mode recouvre en réalité des stratégies très concrètes puisque l'entreprise anime désormais, directement ou indirectement, des événements conviviaux et prend en charge leur organisation. Par exemple, elle suit avec des moyens numériques des VIP dans leurs déplacements autour de la planète pour pouvoir leur acheminer, à tout moment, les bouteilles d'exception à plusieurs milliers d'euros l'unité qu'ils pourraient avoir envie de consommer. Au-delà de la promesse, c'est l'organisation historique par marque et par produit qui est complètement revisitée, un bouleversement pour cette maison de tradition.

SoLocal, anciennement Pages Jaunes, en est une autre illustration (Remy, 2016). Initialement vendeuse d'espaces publicitaires dans cet annuaire papier populaire, l'entreprise s'est transformée en partenaire de visibilité digitale pour les magasins physiques, petits ou grands, en revendant, à côté de leur publicité locale traditionnelle, des produits digitaux développés par Facebook, Google ou autres, devenant ainsi une sorte d'agence marketing pour ses clients. Le changement de promesse est très important puisque Solocal n'est plus un média dominant qui commercialise des espaces publicitaires mais un prestataire de service qui doit préalablement développer des partenariats stratégiques avec des médias digitaux de classe mondiale, un positionnement radicalement différent.

Lippi, entreprise surprenante, était, à l'origine, un fabricant français de panneaux de clôtures vendant à des distributeurs (Lippi, 2017). Cette activité, à faible valeur ajoutée, était promise à une disparition probable, jusqu'à ce qu'elle soit reprise en main

par deux frères qui lui ont imposé une stratégie de transformation digitale en profondeur. Le slogan *L'esprit libre*, désormais accolé à la marque Lippi, promet une tranquillité d'esprit aux clients, grâce à des solutions complètes de sécurité périmétrique, mais aussi aux distributeurs, à qui l'entreprise garantit une qualité de service et un engagement irréprochables. La promesse est étendue à des produits et métiers nouveaux très concrets.

AccorHotels, comme beaucoup d'hôteliers, vendait des « nuitées » (Nowak, 2017). Désormais, le groupe promet une nouvelle forme d'hospitalité et ouvre de plus en plus ses hôtels sur leur voisinage et leur écosystème local, notamment grâce à une application dédiée, AccorLocal, développée à la suite du rachat de la société John Paul, une entreprise de conciergerie privée haut de gamme. Là encore, l'évolution de la promesse élargit le champ d'action de l'entreprise et redessine jusqu'à sa politique d'acquisition.

Enfin, Kolibree, la brosse à dents connectée dont tout le monde parlait au Consumer Electronics Show (CES) de 2015 (Serval, 2017), devient désormais un acteur à part entière de la santé publique bucco-dentaire, entrant de fait dans le champ de l'assurance santé, ce qui modifie potentiellement de fond en comble le financement de l'appareil.

Pour réaliser de telles reconfigurations stratégiques, il existe des prérequis digitaux : une information client complète, cohérente, pertinente et disponible dans toute l'organisation, ce qui plaide généralement pour sa centralisation. En outre, la marque de l'entreprise doit investir massivement les nouveaux espaces digitaux (réseaux sociaux, sites de contenus). Ce saut est comparable à celui vécu par les entreprises avec l'arrivée de la télévision, événement qui a marqué le passage de la *réclame* à la *publicité*. Certaines, comme Coca-cola, ont réussi et prospéré, d'autres, comme Dubonnet, pourtant champion des Vermouth à l'heure de la réclame, ont raté le virage et rapidement périclité.

Non seulement le numérique permet d'aller plus vite et d'être plus efficace pour étendre ses activités, mais il permet éventuellement de le faire avec des investissements réduits. Pouvoir vendre de nouveaux produits à ses clients sans investissements importants, donc à risque réduit, constitue assurément une martingale de rêve pour tout entrepreneur, pas seulement pour les GAFAM. Avec la consommation de masse, les entrepreneurs étaient obnubilés par les économies d'échelle, obtenues par des grandes séries produites sur des machines spécialisées, sources d'avantages stratégiques. Ils négligeaient ce faisant ce que les économistes appellent les « économies d'envergure », cette capacité à créer une activité globalement rentable à partir d'activités unitairement peu rentables, en général en augmentant le taux de remplissage de capacités de production non-spécialisées. L'ère numérique, qui consacre le service, la réactivité et l'hyper-choix, redonne aux économies d'envergure un nouvel attrait, ce qui n'allait pas de soi. Un chauffeur de taxi dans un lieu reculé peut par exemple remplir ses temps morts en livrant des colis pour DHL, ou des médicaments pour des pharmacies, en adhérant simplement à différentes

plateformes spécialisées, sans le moindre investissement. Le numérique permet, entre autres, une chasse aux temps morts improductifs et aux capacités inutilisées, ce qui, une fois encore, entérine l'abaissement généralisé des barrières et l'extension du champ de compétence des entreprises.

À l'heure où les économistes s'inquiètent de la dette des États et de certaines entreprises, la possibilité de minimiser les investissements explique sans doute une partie de l'attrait pour ce monde digital, attrait qui dépasse le seul effet de mode et conduit à une forte évolution de nos représentations en matière d'innovation : moins tournée vers les investissements lourds, les aides publiques à l'innovation, la rupture technologique et le dépôt de brevets, l'innovation tendrait davantage vers les ruptures d'usages, le recyclage économique de capacités sous utilisées, les services et les solutions locales, voire micro-locales.

Derrière les rêves d'extension infinie du champ d'action de l'entreprise se cache toutefois un problème stratégique et plusieurs problèmes économiques. Jusqu'où peut-on croître, étendre ses activités à des nouveaux métiers sans perdre sa substance ? Un acteur global finira-t-il par émerger, seul, de ce monde sans protections ? Un monde plus plat et des marchés sans barrières sont synonymes de marchés aux marges réduites, voire nulles. Certains y verront une heureuse disparition des rentes de situation, d'autres pointeront du doigt les effets pervers (sur l'innovation, par exemple) d'une prise de risque plus difficile, d'autres encore souligneront les adaptations plus brutales des entreprises aux lois du marché, se concrétisant invariablement par davantage de flexibilisation voire de précarisation des emplois.

Mais ces extensions par glissement de proche en proche, l'affaissement des barrières, cet aplatissement du monde, nous renvoient naturellement à la notion centrale du moment : la plateforme.

## La plateforme des entreprises : une question de survie ?

Les plateformes numériques (GAFAM, BATX, NATU...) battent les entreprises classiques sur tous les critères : création de valeur boursière, croissance, puissance de la marque, optimisation fiscale... Face à ces nouveaux dominants, que peuvent faire les entreprises traditionnelles, sinon refuser le fait établi et devenir elles-mêmes des plateformes et se battre frontalement à armes similaires ? C'est le conseil de Jean-Louis Beffa (2017), que l'on peut résumer par « se platformiser ou mourir ! ». Il est rejoint en cela par Laura Létourneau et Clément Bertholet (2017) qui proposent, eux, de platformiser l'État avant que d'autres ne s'en chargent. À voir comment l'État-plateforme est devenu, en France, le cœur de la transformation numérique de l'État, pas de doute qu'ils ont été entendus. À côté des deux stratégies génériques classiquement admises en management, coûts ou différenciation, en aurait-on trouvé une troisième ?

Rappelons qu'une plateforme digitale est caractérisée par trois particularités. C'est d'abord une place de marché dématérialisée, dont des chercheurs du MIT nous ont annoncé il y a plus de trente ans déjà qu'elle constituait la forme la plus efficace d'organisation d'un marché (Malone, Yates & Benjamin, 1986). Elle est ensuite *SoLoMo*, c'est-à-dire à la fois *sociale*, par la confrontation des avis des utilisateurs qui génère la confiance, *localisée*, grâce au GPS, et *mobile*, puisque consultable en permanence sur les portables. Enfin et surtout, elle est largement décloisonnée, des grossistes, des détaillants, voire des non-professionnels, y étant frontalement mis en concurrence.

Les trois cas suivants montrent toutefois que l'idée selon laquelle la plateforme serait le seul antidote à l'ubérisation est discutable.

Prenons d'abord le cas de l'entreprise G7, exemple emblématique s'il en est d'entreprise ubérisée. Aurait-elle dû se platformiser pour éviter cette mésaventure ? Rien n'est moins sûr ! En effet, G7 était déjà une plateforme avant même la naissance d'Uber. Cette entreprise qui communique peu n'est pas, et n'était pas, une société de taxis, mais une centrale de réservation coordonnant l'activité des 8 000 chauffeurs artisans qui en sont les adhérents. Les véhicules sont géolocalisés depuis très longtemps et les demandes de clients par téléphone peuvent être traitées automatiquement sans intervention humaine depuis de nombreuses années grâce à une infrastructure de couplage téléphonie/informatique performante. Enfin, elle a été l'une des toutes premières applications de commande de taxi disponibles sur iPhone, ce pour quoi Steve Jobs les a personnellement félicités en 2008. La société G7 était donc une plateforme opérationnellement efficace dominant son marché, ce qui ne l'a pas empêchée d'être l'exemple le plus emblématique de société ubérisée. L'argument « platformiser ou périr » peine donc ici à convaincre, *a fortiori* lorsqu'on regarde la manière dont G7 a su faire face. Ses efforts se sont concentrés sur des aspects majoritairement peu digitaux, car ils ont consisté à revoir son orientation commerciale, jusque-là tournée vers le très rentable marché des entreprises abonnées au détriment des clients individuels. La marque était faible et le service au client basique et inégal. C'est en mobilisant les 8 000 artisans, très indépendants et fort sourcilleux sur leurs prérogatives, pour faire émerger une communauté de destins tournée vers le client, que la société a réussi son retour en compétitivité. Elle a pu faire accepter à ses artisans un élégant liseré aux couleurs de la marque G7 sur leur voiture et décliner une offre différenciée en fonction d'une dizaine d'usages (économique, luxe, véhicule électrique, co-voiturage...). Le volet numérique de cette désubérisation s'est borné à corriger les erreurs tactiques de la première application (gratuit vs payant) et à la réécrire selon le standard imposé *de facto* par Uber, en mettant en relief les différents usages. Cette réécriture informatique a représenté un effort relativement modeste compte tenu de l'expérience préalablement acquise et de l'infrastructure informatique déjà en place. Contrairement à une idée reçue, G7 montre donc que

la desubérisation est possible, même tardivement, et que cela ne passe pas nécessairement par une plateformes, surtout lorsqu'on exploite déjà son activité sous forme d'intermédiaire fortement informatisé. Mieux, à l'occasion de ce repositionnement, G7 a même réussi à s'implanter comme centrale de réservation dans 120 villes françaises (4 500 taxis affiliés) et plusieurs villes étrangères (17 000 taxis affiliés). Si les taxis ont souffert de l'arrivée d'Uber et des VTC, l'ubérisation de G7 n'a été que provisoire et pourrait bien, au final, tourner à l'aubaine.

Un autre cas est celui d'AccorHotels, réseau mondial multimarque de 4 000 hôtels, allant du plus modeste au plus haut de gamme, qui combine plusieurs métiers, dont celui d'opérateur d'un site de réservation de ses propres hôtels (Nowak, 2017). Ce site était déjà en concurrence frontale avec de grandes plateformes de réservation, telles Booking ou Expedia, ou d'hébergement alternatif, comme Airbnb. Le premier niveau de transformation a été de purifier son propre modèle de plateforme de réservation. Le site a d'abord été renommé, de façon plus évocatrice, AccorHotels.com. Le groupe a ensuite filialisé son foncier (25 % des hôtels), en vue de le céder et de se recentrer sur le seul métier d'opérateur hôtelier. Mais ce recentrage stratégique n'a que peu de lien avec la transformation numérique puisque tous les grands opérateurs américains avaient fait de même bien avant l'arrivée des plateformes numériques. Un second volet, plus offensif et autrement plus ambitieux, repose sur un plan global de 115 initiatives, descendant à un niveau de détail inaccoutumé et gérées à l'échelle mondiale. Ce plan s'accompagne de services innovants, d'expériences d'hospitalité inédites et de l'ouverture des hôtels sur la cité. AccorHotels cherche par exemple à s'imposer comme un acteur de premier plan dans les services de conciergerie de proximité en s'appuyant sur une connaissance réelle du territoire. Cette stratégie offensive peut être envisagée comme une certaine « déplateformisation » de ses activités en vue de se différencier face à la domination de Booking.com et autres plateformes, tout en continuant à collaborer avec elles. Ce dernier point est très rare car en général, les plateformes organisent la concurrence entre les acteurs affiliés mais évitent soigneusement d'être intermédiées par un autre. Il s'agit donc d'une stratégie hybride articulant plateformes et différenciation, mais dont le premier volet est probablement le plus facile à développer et donc à imiter, et finalement le moins différenciateur à terme.

Le troisième exemple est celui des experts-comptables (Saphores, 2017). Cette profession a réussi en plus de dix ans, par un important effort de normalisation des échanges électroniques de données comptables qui les a menés jusqu'à l'ONU, à faire émerger des normes internationales. Cela a facilité, dans un second temps, leur adoption par tous les acteurs français (banques, Trésor public...). Les experts-comptables sont ainsi parvenus à générer la plateforme Jedeclare.com sur laquelle quelque deux millions d'entreprises françaises télédeclarent et échangent leurs informations. Le seul problème lié à ce position-

nement stratégique inspiré est qu'il ne génère aucune ressource pour les initiateurs de cette plateforme, pour l'instant du moins. Un tel cas tranche nettement avec la vulgate digitale qui présente la plateforme comme le moyen de générer, en cas de réussite, des revenus considérables.

En outre, une plateforme étant un intermédiaire, si chacun se plateforme, tout le monde deviendra intermédiaire. Quel sens aurait un monde peuplé d'intermédiaires et déserté par les producteurs ? C'est une question qui ne semble pas émouvoir les influenceurs digitaux mais vis-à-vis de laquelle les industriels du panel se sont montrés bien plus perplexes. Bien qu'ils soient conscients de la puissance du modèle de la plateforme, ils se sentent assez confiants dans leur capacité à le tenir à distance, du moins tant que la concurrence n'est pas faussée – par des règles fiscales ou sociales différentes, comme c'est le cas lors d'une concurrence avec des amateurs sans statuts et sans contraintes – et, d'autre part, tant qu'ils s'organisent pour être proches de leurs clients et garder toute leur attention.

## La capture de l'attention du client, mère de toutes les batailles ?

La capture de l'attention du client est une préoccupation qui n'a cessé de croître. Le digital, en facilitant les choix et les sollicitations, nourrit cette guerre de l'attention théorisée par Herbert Simon. En 2009, 18 % des acheteurs chez Amazon commençaient directement leur recherche par le site Amazon ou par Google, qui les y redirigeait immédiatement. En 2016, ce chiffre est passé à 50 %, ce qui laisse dorénavant peu de place aux autres. De son côté, Dominique Boullier (2016) fait de l'attention l'enjeu absolu du numérique. Les entreprises l'ont bien compris, surtout les plus avancées.

Mais heureusement, la réalité des affaires est beaucoup plus souvent multilocale que mondiale. Ainsi, Uber n'est pas réellement mondial, et toutes les villes ne l'intéressent pas. Cela ouvre des possibilités de stratégies de niche. Par exemple, on l'a vu, G7, une société historiquement parisienne qui avait de grandes difficultés à rallier des affiliés hors de la région parisienne, annonce désormais une présence dans 150 villes françaises avec 4 500 affiliés – soit la moitié de son réseau parisien – et se développe en Europe. La peur d'Uber semble conduire les artisans taxis des régions à rallier G7 pour survivre.

C'est un point particulièrement intéressant pour les entreprises classiques, qui maîtrisent depuis longtemps l'articulation de processus complexes pour exploiter les différents sous-segments d'un marché et les particularités locales. Elles ont dans leurs gènes les capacités de mise en œuvre de stratégies complexes, car multiples, enchâssées les unes dans les autres. Ces stratégies combinées qui épousent les aspérités du terrain sont complexes à opérer et encore plus à expliquer dans un langage simple, ce qui est la source de critiques

récurrentes internes comme externes. Les grandes plateformes du digital, souvent mono-métier, sont, elles, des championnes de la guerre économique éclair (*blitzscaling*) et des promesses client faciles à comprendre. Seront-elles aptes à complexifier leur modèle pour exploiter tous les arcanes des sous-segments de marché ? Ce point est peut-être un point-clé de la guerre des anciens contre les modernes. Le groupe Casino est un exemple en la matière (Bourgois, 2018). Ce mastodonte de la distribution regroupe des enseignes traditionnelles (Casino, Monoprix, Franprix...) mais aussi des enseignes en ligne offrant une réelle résistance à Amazon (Cdiscount), des enseignes périurbaines ou de centre-ville, des enseignes haut de gamme ou discount comme Leader Price... Il n'est pas étonnant de voir un tel groupe s'associer à Amazon. Il est plus étonnant de voir Amazon s'associer avec lui sur son propre cœur de métier, la logistique. En effet, depuis septembre 2018, les clients parisiens d'Amazon Prime peuvent faire leurs courses en ligne et être rapidement et gratuitement livrés par Monoprix. Concrètement, Monoprix assure la logistique du dernier kilomètre en lieu et place d'Amazon, le champion toutes catégories de la logistique. Quelle surprise ! Le succès dépasse, semble-t-il, les espérances les plus optimistes. Amazon, qui peinait sur ce segment, vient de comprendre comment saisir certains segments de marché, en s'associant avec meilleur que lui, y compris sur un de ses domaines d'excellence, la logistique. On comprend le souci du détail avec lequel il faut mener une telle étude d'opportunité et la faire vivre dans la durée. Casino, groupe multi-enseignes, multi-formats, est un habitué de cet équilibre instable, Amazon est en train de l'apprendre. Cela se fera-t-il au prix d'une évolution de sa culture stratégique ?

## Plateformisation des infrastructures techniques : un concept trop évident ?

Le modèle d'affaires de type plateforme ne semble pas devoir s'imposer à toutes les situations, mais en va-t-il de même pour le versant technologique du concept ? Pour développer ses affaires, particulièrement lorsqu'on souhaite étendre son champ d'action traditionnel, il faut bien connaître ses clients et donc disposer de données fraîches, pertinentes, cohérentes, complètes... Yves Caseau (2016), pour AXA, a démontré que si les entreprises ont longtemps considéré l'informatique hors de leur cœur de métier et en ont donc sous-traité une grande part, la donne est aujourd'hui bien différente. Pour lui, toutes les entreprises doivent devenir des entreprises logicielles pour une raison simple : leur capacité à délivrer des innovations rapidement sur le marché est devenue directement dépendante de leur capacité à développer du code informatique, soit parce que ce dernier est intégré dans ces innovations, soit parce qu'il sous-tend les processus de mise sur le marché. Cette capacité à délivrer un flux continu de code logiciel en collaboration avec de nombreux acteurs internes et externes nécessite l'édification d'un réceptacle commun, pour ne pas dire une plateforme technique.

Dans un autre registre, Alexandre Ricard (Ricard & McCahon, 2017) a expliqué qu'il lui fallait impérativement disposer de données consolidées pour étendre son business auprès de ses clients. Dès lors, il lui fallait, de façon pour lui indiscutable, procéder à une centralisation très forte de ces données. Cependant, dans un groupe décentralisé depuis toujours, comment faire ? Pour lui, le recours au *cloud* comme plateforme de concentration des données clients s'imposait et il a naturellement contractualisé avec le spécialiste du domaine, l'américain Salesforce. On retrouve ici un argument identique à ceux utilisés pour faire adopter les fameux progiciels de gestion intégrés (ERP) dans les années 2000.

Si l'impératif de plateformisation du business peut être contesté, la plateformisation technique paraît donc au contraire incontournable : tous les témoignages vont dans ce sens. Schmidt Groupe vend à ses clients des cuisines sur mesure (Leitzgen, 2016). Il se voit naturellement davantage comme un logisticien rassemblant un certain nombre d'éléments approvisionnés auprès de nombreux fournisseurs/partenaires. Le rôle de l'infrastructure technique performante et étendue qui sous-tend ces flux logistiques est essentiel. L'entreprise Lippi a mis en place l'interconnexion permanente de tout son personnel par le biais de Google+. Dans tous les cas observés, si ces entreprises ne disposaient pas de l'infrastructure technique minimale, ressemblant peu ou prou à des plateformes, les choses deviendraient vite très compliquées. Les efforts de l'administration pour se moderniser, expliqués par Pierre Pezziardi et Henri Verdier (2016), impliquent eux aussi le développement d'une infrastructure technique de type plateforme, principalement autour de l'*open data*, des API et des logiciels libres.

Une nouvelle frontière du numérique nous est aujourd'hui présentée : réussir à hybrider les mondes physiques et digitaux dans des expériences client « phygitales » réunissant le meilleur des deux mondes. Le groupe Casino a récemment lancé une initiative phygitale en installant des *corners* Cdiscount – sa filiale de commerce en ligne – dans certains de ses hypermarchés périurbains Casino. Le client peut alors disposer du choix infini et des prix les plus bas qui caractérisent le commerce en ligne et les services de proximité, mais aussi des conseils des vendeurs Casino dédiés à cet espace revisité, où certains produits sont en démonstration et peuvent être essayés, touchés (Deshayes, 2019a)... Cette initiative rencontre un grand succès mais a nécessité de faire communiquer les systèmes d'information de ces deux enseignes qui n'avaient rien en commun et qui doivent continuer d'être opérationnels sur leurs champs traditionnels respectifs. Des passerelles ont dû être établies en urgence, la solution a été trouvée *via* une plateforme logicielle spécialisée qui se charge d'établir les flux entre deux systèmes non communicants.

Le recours à une sorte de plateforme technique semble donc s'imposer mais le diable se cache dans les détails. En fait, les principes technologiques utilisés varient et sont peu compatibles entre eux. Ils peuvent de surcroît cacher des intérêts internes et externes

assez différents. Il n'est pas certain que les entreprises aient suffisamment conscience de ces enjeux de pouvoir et qu'elles travaillent suffisamment sur une vision partagée de ces difficultés pour parvenir au résultat espéré dans la durée. La popularité du terme *plateforme* pourrait avoir un des effets les plus pervers : faire croire que tout le monde est d'accord sur la cible et sur la manière d'y arriver alors que trop peu d'options ont été travaillées avec le niveau de détail suffisant (Deshayes, 2019b).

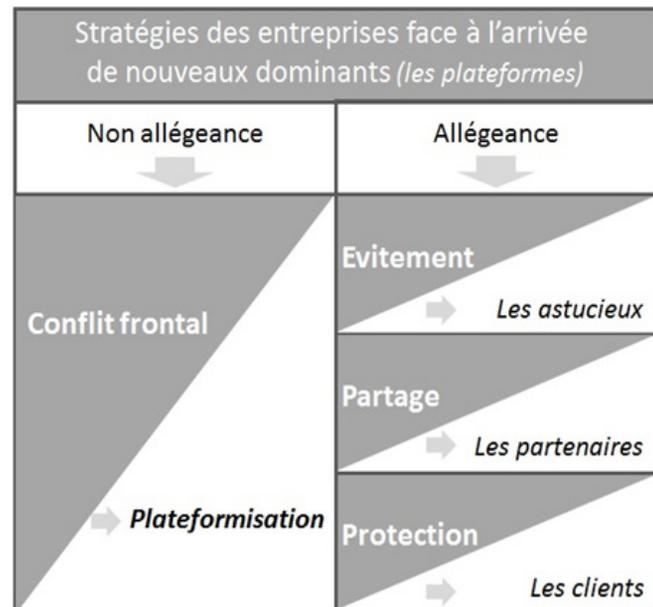
## Quelle stratégie à l'ère des plateformes numériques ?

Le sujet des plateformes n'est pas épuisé. Si la « *platformisation* » prônée par certains n'est pas une stratégie viable pour toutes les entreprises, quelles pourraient donc être les stratégies alternatives ? Pour combattre les nouveaux maîtres du monde, de nombreuses entreprises préfèrent prendre d'autres voies stratégiques, qui sont autant de déclinaisons d'une autre posture, sans doute plus pragmatique : l'acceptation d'une forme d'allégeance tacite ou explicite aux nouveaux dominants. Cette attitude conduit certains à éviter le conflit direct (*les astucieux*), d'autres à accepter de partager une partie de leurs positions (*les partenaires*), et d'autres à accepter simplement de payer les nouveaux maîtres (*les clients*). Ces différentes voies stratégiques sont présentées dans le schéma ci-contre.

Les *astucieux*, comme Webedia ou Ooreka, font du business « sur le dos » des plateformes, en produisant des contenus dont la finalité est de les placer en tête des résultats de recherche, notamment sur Google. Forts de cette captation d'attention des internautes, tous revendent de la publicité sur leurs propres pages à d'autres entreprises. Leur stratégie est donc de récolter les miettes laissées par les riches seigneurs du Web, largement suffisantes pour qu'ils puissent en vivre avec des taux de croissance à deux chiffres. Seul inconvénient, les plateformes ne sont pas dupes et modifient leurs algorithmes tous les 18 mois pour rebattre les cartes et ne pas laisser ces astucieux s'installer trop solidement dans l'esprit des internautes. L'une des « licornes » françaises, Criteo, a vu sa valeur chuter de 28 % en deux heures de Bourse, du simple fait du changement d'algorithme d'Apple, ce qui l'a obligée à complètement revoir son *business plan*. Véronique Morali (2016) a expliqué combien un tel stress était difficile à supporter à long terme, lorsqu'on ne peut connaître ni les besoins en compétences, ni les modèles d'affaires auxquels l'entreprise sera confrontée six mois plus tard. L'antidote ? Des contenus puissants et une grande agilité, tant en compétences qu'en stratégies.

Les *partenaires*, comme SoLocal, AccorHotels, Casino..., déjà trop gros pour se contenter de miettes, sont ceux qui ont fait le choix du compromis avec plus gros qu'eux. Forts de positions puissantes dans

le monde physique, souvent localement, ils négocient des partenariats avec les grandes plateformes. Ces partenariats sont basés sur un rapport de force que les plateformes chercheront à effriter. Pour les Pages Jaunes, par exemple, la position de force de départ repose sur son réseau de 1 000 commerciaux de terrain. Bien que partenaire de Solocal, Google développe en parallèle sa présence locale avec l'aide d'autres partenaires, ce qui entame la position de force de Solocal.



Enfin, les *clients*, comme Schmidt Groupe ou Pernod Ricard, sont ceux qui achètent un certain nombre de choses (publicité, mots-clés...) pour obtenir une visibilité digitale. Dans ce cas, la menace est tout simplement l'inflation des prix. Si le mot-clé acheté s'avère performant, les enchères vont très vite monter. Ainsi, tel mot-clé acheté 40 centimes le clic il y a deux ans, vaut aujourd'hui 4 euros – cas extrême, le mot-clé « *sos-plombier-paris* » vaut désormais 40 euros le week-end. L'un des enjeux pour ces clients sera donc d'investir dans les contenus pour devenir suffisamment incontournables pour que les plateformes continuent de les référencer correctement sans les obliger à être les mieux-disants lors des enchères.

La maîtrise du marketing social et celle de la programmation deviennent alors des clés de succès (Deshayes, 2014). Ainsi, après avoir centralisé ses données et acquis une bonne connaissance de ses clients, la stratégie de Pernod Ricard a été de ne plus confier à des agences de communication ses achats d'espaces et de mots-clés : une volonté de maîtrise par internalisation de compétences marketing, de création de contenu, de *data analytics* et d'achat d'espaces.

Quel que soit le positionnement adopté, les entreprises doivent toutes apprendre à « nager avec les requins ». Les plateformes restent toujours aux aguets pour croquer une position intéressante, même, voire surtout, celles de leurs partenaires. Nous sommes



Photo © BPK, Berlin, Distr. RMN-Grand Palais / Elke Walford

Max Klinger (1857-1920), *Der Ritt auf dem Hai (Chevauchée sur un requin)*, huile sur toile, 1884-1885. Hambourg, Kunsthalle.

« Quel que soit le positionnement adopté, les entreprises doivent toutes apprendre à “nager avec les requins”. Les plateformes restent toujours aux aguets pour croquer une position intéressante, même, voire surtout, celles de leurs partenaires. »

donc en présence à la fois de stratégies de mouvement (agilité), mais aussi de stratégies de positions dans une forme de coopération asymétrique menée dans la durée avec des acteurs surpuissants. Il s'agit là d'une intensité concurrentielle accrue, massive et généralisée, illustrée par ce qu'énonçait Maurice Lévy, en 2014, qui, disait-il, ne rencontrait que des patrons craignant de se faire ubériser<sup>(4)</sup>. Si les barrières à l'entrée, derrière lesquelles il était classique d'extraire un excès de marge (« vache à lait ») à réinvestir dans des activités plus risquées, tendent à s'estomper, et si la dynamique concurrentielle est entrée sur tous les marchés dans une phase d'exacerbation extrême et durable, on peut comprendre l'inconfort des patrons traditionnels à nager durablement à proximité de tels prédateurs. Une telle menace semble renforcer chez beaucoup une volonté de maîtrise et d'internalisation d'un certain nombre de compétences pas vraiment cœur de métier, ce qui tranche singulièrement avec les politiques de sous-traitance vantées dans les années 1990-2000.

## La connaissance du client : par-delà toutes les formes d'écran ?

Lorsque l'entreprise vend à des distributeurs, elle ne connaît rien du client final, le distributeur faisant écran. Le digital est une opportunité pour tous ces industriels de connaître leurs consommateurs par le biais des réseaux sociaux, des communautés, des données sur leurs achats et leurs usages. Le numérique

permet donc d'enjamber le distributeur, sans le fâcher, ce qui est essentiel aussi bien pour des petites entreprises comme Lippi, que pour des groupes comme Pernod Ricard.

À chaque campagne de promotion de ses 70 marques, Pernod Ricard engageait des agences de publicité pour réunir des consommateurs-témoins dans des *focus groups*, afin de leur faire tester différents scénarios ou concepts et de recueillir leur avis pour valider les choix. Avec les informations clients accumulées à l'aide du numérique, Pernod Ricard est persuadé de bien mieux connaître ses clients et a donc supprimé le recours aux *focus groups*.

La marque est également un élément essentiel dans une approche digitale. Nous sommes en effet passés de l'industrie publicitaire à l'industrie plébiscitaire (Deshayes, 2014). Sur les réseaux sociaux, on parle de contenus, de communautés, voire même d'interactions avec le client. Ainsi, Glenlivet, l'une des marques de whisky de Pernod Ricard, a réalisé trois cuvées spéciales issues d'assemblages spécifiques. La communauté de plusieurs milliers de *followers*, amateurs de whisky, a été appelée à venir les tester lors d'événements organisés à proximité de chez eux et à publier leurs commentaires sur les réseaux. Mobiliser ses clients autour de sa marque permet de créer un lien fort par-delà l'écran des distributeurs ou celui des moteurs de recherche et, demain, celui des robots conversationnels tels qu'Alexa d'Amazon.

Il devient clair également que la création de contenus devient un métier incontournable, qu'il convient d'internaliser au moins en partie et qui pèse lourd dans les budgets, notamment pour des PME et ETI (Deshayes, 2019b).

<sup>(4)</sup> LEVY, M. (2015), « Tout le monde a peur de se faire ubériser », *La Tribune*, 17 décembre, <https://www.latribune.fr/technos-medias/20141217tribd1e82ceae/tout-le-monde-a-peur-de-se-faire-uberiser-maurice-levy.html>



## Conclusion : retour du stratégique, affermissement du politique !

L'un des enseignements de ces vingt cas est que les dirigeants des entreprises prennent désormais part directement aux grandes manœuvres digitales. Dans ces débats en petit comité menés au sein de l'École de Paris du management, sans enjeu de communication, ce sont les patrons eux-mêmes qui sont venus témoigner de leurs pratiques sur un sujet longtemps considéré comme technique. Cette implication des patrons a été également confirmée par Marylise Léon, de la CFDT (2017), du moins en ce qui concerne les entreprises avancées.

Les stratégies présentées dans les cas étudiés sont très singulières. Elles sont plus subtiles que les très vagues solutions préconisées par de nombreux consultants et influenceurs du digital. Ceci prouve que, dans ces entreprises avancées au moins, un authentique travail de réflexion stratégique a bien été mené, ce qui ne va pas de soi après plus de deux décennies de déclin de la pensée stratégique (Baumard, 2014) qui n'a pas épargné les entreprises, où toutes les stratégies semblaient invariablement fondées sur la mondialisation, la standardisation, la sous-traitance massive, les prétendues bonnes pratiques quels que soient l'entreprise, le secteur d'activité, l'environnement concurrentiel : une hérésie. L'heure est aujourd'hui à l'innovation, au repositionnement face aux nouveaux dominants, à l'expérience client, aux nouveaux modèles d'affaires et donc au reflux du mimétisme stratégique au profit d'un difficile et laborieux travail d'introspection et de projection, préalable à l'émergence d'une stratégie vraiment originale, une des caractéristiques à l'aune de laquelle se juge la qualité d'une stratégie. Ce changement représente donc une véritable rupture. En prolongeant le constat de cette diversité, il serait d'ailleurs plus judicieux de parler de « transformations numériques » au pluriel, ce qui nous éloignerait de l'idée qu'il n'existerait qu'une méthode, qu'un outil de transformation digitale.

Cette mise au pluriel du terme « transformation digitale » aurait également l'avantage de l'éloigner de la théorie des modes managériales, au sens de Midler (1986) et Abrahamson et Fairchild (1999). En effet, les vingt cas de transformation digitale ne satisfont pas aux critères retenus par ces auteurs. En premier lieu, il ne s'agit pas à proprement parler d'un outil de gestion mais plutôt d'un résultat (très imprécis) à atteindre. En deuxième lieu, ce phénomène n'a rien de transitoire puisqu'il dure sous des noms divers depuis l'avènement concomitant du Web et de la téléphonie mobile, il y a plus de vingt ans. Troisièmement, indépendamment de ces 20 entreprises avancées, il est facile de constater qu'aujourd'hui 100 % des entreprises revendiquent avoir entamé une transformation digitale, ce qui contrevient à l'un des principaux fondements des phénomènes de mode qui établit que les premiers adoptants d'une mode commencent à abandonner le navire quand la masse commence à s'y engouffrer. Enfin, et encore une fois, les stratégies des entreprises étudiées sont beaucoup plus élaborées que celles suggérées par

la vulgate digitale, ce qui dénote un travail de personnalisation, ne serait-ce que dans le discours, qui ne correspond pas à la conformation à la norme caractéristique des *fashion victims*.

Mais sur ce dernier point, certains auteurs ont montré que, loin d'être des victimes des effets de mode, certains managers utilisaient les outils populaires, sans illusion sur leur efficacité, avec cynisme ou pragmatisme, pour mieux rallier à eux les collaborateurs autour d'un référentiel commun (Gill & Whittle, 1993) ou l'ensemble des parties prenantes, y compris les actionnaires (Staw & Epstein, 2000). Cet usage par certains dirigeants des modes managériales est plus politique qu'opérationnel. C'est bien ce que l'on observe aujourd'hui, lorsque certains dirigeants brandissent la transformation digitale en étendard, à la fois signe de ralliement et de protection.

La transformation digitale est un phénomène relativement constant depuis deux décennies. Elle est utilisée finalement par certains comme une évidence et même comme un symbole de pérennité, de lien entre le passé et l'avenir. L'étendard du roi rallie à la fois ses troupes et ses alliés, porteurs de bannières (les bannerets), et les troupes rémunérées (mercenaires). Dans notre cas, c'est bien l'entreprise élargie à son écosystème. Cet étendard est crucial pour rassurer les troupes mais aussi pour emporter l'adhésion des marchés financiers. Certains grands groupes français, en guise de message au marché, ont récemment multiplié les milliards pour « accélérer » leur transformation digitale. Message bien reçu ! Les investisseurs attendent tellement de volontarisme en la matière et sont si peu enclins à creuser les spécificités des entreprises que les patrons ne risquent pas d'annoncer *trop* : comme les hommes politiques, ils ne peuvent que décevoir en annonçant *trop peu*. Pour les patrons, ces milliards ne sont guère plus engageants que des promesses politiques puisqu'il s'agit d'une gigantesque enveloppe fourre-tout qui, de par l'étendue et l'imprécision du sujet, peut couvrir en réalité à peu près n'importe quelle dépense de l'entreprise. Même la notion d'investissement semble relative et conventionnelle.

Comme la transition énergétique, la transformation digitale est donc davantage un étendard managérial. Brandi par les patrons, il leur permet de mobiliser d'importantes ressources et de tenir à bonne distance, du moins pour un temps, tout regard critique. Il n'est pas certain que les patrons soient tous convaincus de l'efficacité des *hackathons*, *bootcamps*, *design thinking*, *flex office*, *méthodes agiles* et plus généralement de *l'agilité organisationnelle*... mais ils n'hésitent pas à leur offrir la protection de l'étendard de la transformation digitale. Dans quel but ? Maintenir les énergies internes et externes mobilisées pendant que le difficile et exigeant travail d'introspection stratégique produit ses effets, car selon la formule consacrée, *pendant les travaux, les ventes doivent continuer*. En tant que symbole de stabilité, l'étendard est un outil de légitimité pour le dirigeant. Dernier avantage politique pour les managers : en recouvrant d'un même voile les opérations de transformation, cet étendard estompe le contraste criant entre les modes managé-

riales d'aujourd'hui (*agilité, collaboration, innovation, expérience client, plateformes, data centrisme, intelligence artificielle...*) et celles d'hier (*création de valeur, performance, gouvernance, core business, management par objectifs, processus, scorecard, cost cutting...*). Le bilan des modes précédentes ne sera donc jamais tiré, personne ne s'en offusquera. L'étendard de la transformation digitale n'est pas étranger à ce glissement sans douleur.

Mais cette utilisation politique qui pourrait inciter à classer la transformation numérique des entreprises dans la catégorie des modes managériales au sens élargi vers l'interne (Gill & Whittle, 1993) ou vers l'externe (Staw & Epstein, 2000), ne doit pas l'y enfermer, car, à l'évidence, elle représente aussi une clé de lecture particulièrement puissante pour les entreprises sincèrement désireuses d'essayer de comprendre l'évolution du monde et de s'adapter aux nouvelles aspirations sociales et sociétales pour y trouver la source d'un développement pérenne.

Ceux qui utilisent l'étendard de la transformation digitale uniquement comme un instrument politique risquent de se trouver fort dépourvus lorsque le temps gagné, une fois gaspillé dans des démarches à la mode (intelligence artificielle, blockchain...) mal maîtrisées et mal articulées avec une stratégie singulière, laissera voir à tous la faible profondeur de la transformation réalisée. Le cas Solocal est intéressant à cet égard. Le DG qui s'est exprimé en 2016 a été depuis poussé à la démission pour plusieurs raisons, notamment celle de ne pas avoir délivré les bénéfices annoncés de sa stratégie. Signe de la constance de la transformation digitale, son successeur reprend à son compte la même stratégie digitale de partenariat avec les principales plateformes mais entre, semble-t-il, davantage dans le détail de l'exécution de la stratégie, ultime critère d'évaluation d'une bonne stratégie... mais cela dépasse le cadre de la présente étude du discours.

## Bibliographie

ABRAHAMSON E. & FAIRCHILD G. (1999), "Management Fashion: Life Cycle, Triggers, and Collective Learning Processes." *Administrative Science Quarterly* 44: pp. 708-40.

BAUMARD P. (2015), *Le vide stratégique*, Paris, CNRS Editions.

BEFFA J.-L. (2017), *Se transformer ou mourir*, Paris, Seuil.

BERTHOLET C. & LETOURNEAU L. (2017), *Ubérisons l'État ?*, Paris, Armand Colin.

BOULLIER D. (2016), *Sociologie du numérique*, Armand Colin.

BOURGOIS C. (2018), « Quand Casino réinvente le commerce grâce au numérique », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1309-quand-casino-reinvente-le-commerce-grace-au-numerique>

CASEAU Y. (2016), « De l'entreprise traditionnelle à l'entreprise logicielle », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1172-de-l-entreprise-traditionnelle-a-l-entreprise-logicielle>

DESHAYES C. (2014), « La publicité à l'heure des médias sociaux : l'enjeu de la subtilité » in *Réalités industrielles* Août 2014 – Les mutations de l'industrie de la publicité <http://www.annales.org/ri/2014/ri-aout-2014.pdf>

DESHAYES C. (2019a), « L'inattendu retour en grâce des points de vente physiques », *La Gazette des sociétés et des*

*techniques, Annales des Mines*, n°102, mai. [http://www.annales.org/gazette/2019/gazette\\_102\\_05\\_19.pdf](http://www.annales.org/gazette/2019/gazette_102_05_19.pdf)

DESHAYES C. (2019b), *La transformation numérique et les patrons*, Paris, Presses des mines coll. La Fabrique, Paris.

FABERNOVEL (2015), "GAFANOMICS, season 2, 4 superpowers to outperform in the Network Economy", slide 38, novembre. <https://fr.slideshare.net/mobile/faberNovel/gafanomics-season-2-4-superpowers-to-outperform-in-the-network-economy>

GILL J. & WHITTLE S. (1993), "Management by panacea : accounting for transience", *Journal of Management Studies*, 30: 281-295.

LEITZGEN A. (2016), « Automatiser en renforçant le rôle de l'homme », séminaire *Aventures industrielles* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1195-automatiser-en-renforçant-le-rôle-de-l-homme>

LEON ML. (2017), « Transformation digitale : les partenaires sociaux doivent-ils se réinventer ? », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1271-transformation-digitale-les-partenaires-sociaux-doivent-ils-se-reinventer>

LIPPI F. (2017), « Lippi : transformation digitale, saison 2 », séminaire *Aventures industrielles* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1230-lippi-transformation-digitale-saison-2>

MALONE T.W., YATES J. & BENJAMIN R.I. (1986), "Electronic markets and electronic hierarchies: effect of information technology on market structure corporate strategies", *ICIS 1986 Proceedings*, 32. <https://aisel.aisnet.org/icis1986/32>

MIDLER C. (1986), « La logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°3, juin, pp.74-85. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k9789872r/f74.item>

MORALI V. (2016), « De Fimalac à Webedia, une plongée dans un monde hyper-mobile », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1167-de-fimalac-a-webedia-une-plongee-dans-un-monde-hyper-mobile>

NOWAK C. (2017), « L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon Accor », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1258-lhotellerie-reinventee-a-lheure-du-digital-le-monde-selon-accor>

PEZZIARDI P. & VERDIER H. (2016), « Des "start-up d'État" pour transformer en souplesse l'Administration », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1168-des-start-up-d-etat-pour-transformer-en-souplesse-l-administration>

REMY J.-P. (2016), « De l'annuaire papier à SoLocal, l'histoire d'une refondation digitale », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1183-de-l-annuaire-papier-a-solocal-l-histoire-d-une-refondation-digitale>

RICARD A. & McCAHON A. (2017) « Connaissance client et communautés : le cocktail digital détonnant de Pernod Ricard », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1232-connaissance-client-et-communautés-le-cocktail-digital-détonnant-de-pernod-ricard>

SAPHORES J. (2017), « Les secrets de la transformation digitale des experts-comptables », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1231-les-secrets-de-la-transformation-digitale-des-experts-comptables>

SERVAL T. (2017), « Transformation digitale : quand les problématiques industrielles refont surface », séminaire *Transformations numériques* de l'École de Paris du management. <https://www.ecole.org/fr/seance/1257-transformation-digitale-quand-les-problematiques-industrielles-refont-surface>

STAW B. & EPSTEIN L. (2000), "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay", *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.

# Le « Big Data RH » : vers une nouvelle convention de quantification ?<sup>(1)</sup>

Par Clotilde CORON  
IAE Paris, GREGOR (EA 2474)

La mobilisation du Big Data dans différentes sphères de la société modifie aujourd'hui nos façons de consommer, de nous informer, de prendre des décisions. Cependant, peu de travaux s'intéressent à l'influence du Big Data sur la manière d'utiliser les chiffres et plus généralement sur la quantification dans les Ressources humaines. En mobilisant le cadre théorique de la sociologie de la quantification, notre travail cherche à identifier si et dans quelle mesure l'utilisation du Big Data contribue à créer de nouvelles conventions de quantification dans les RH. Pour cela, nous nous fondons sur de l'ethnographie organisationnelle grâce à une immersion longue en tant que chef de projet Big Data RH d'une grande entreprise, complétée par huit entretiens semi-directifs. Nous montrons qu'en effet le Big Data contribue à créer une nouvelle convention de quantification en RH, reposant sur une approche prédictive et non plus explicative. Cette convention se caractérise par quatre paradigmes : exhaustivité du modèle, corrélation, personnalisation et amélioration continue.

## Introduction

Le Big Data est devenu dans les dernières années un phénomène important. Né tout d'abord de l'inflation du volume de données disponibles du fait de l'émergence des réseaux sociaux et des progrès de la téléphonie mobile, il s'est peu à peu étendu à toutes les sphères de la société (Mayer-Schönberger et Cukier, 2014 ; Menger, 2017). Ses applications dans le domaine du management sont ainsi de plus en plus évoquées par les entreprises et certains travaux académiques. Le Big Data est présenté comme venant modifier en profondeur les organisations (Sivarajah *et al.*, 2017 ; Raguseo, 2018), mais aussi les stratégies de marketing (Erevelles, Fukawa, et Swayne 2016). Le domaine des Ressources humaines (RH) est également touché par le Big Data (Angrave *et al.*, 2016). Ainsi, la presse managériale se fait régulièrement l'écho de dispositifs de RH mobilisant des volumes importants de données, issues des réseaux sociaux par exemple, ou non structurées<sup>(2)</sup> (CV, commentaires libres sur un questionnaire...) : algorithmes de pré-sélection de CV, algorithmes de suggestions de postes et de candidats à partir de données issues de LinkedIn, algorithmes de prédiction des démissions à partir des comportements sur les réseaux sociaux... Cependant, si certains

travaux académiques se penchent sur l'utilisation de la quantification en RH (Madsen et Slåtten, 2017 ; Huselid, 2018), peu s'intéressent spécifiquement au Big Data en RH, et à la manière dont cette émergence du Big Data influe sur l'utilisation des chiffres et des méthodes statistiques par les acteurs RH.

La sociologie de la quantification s'intéresse justement à l'utilisation des chiffres et méthodes statistiques par différents acteurs. Plus précisément, elle s'intéresse aux conventions sociales sous-jacentes à l'usage de la quantification, qu'il s'agisse d'indicateurs, de chiffres, ou de méthodes statistiques. Ainsi, les travaux fondateurs de Desrosières (1993 ; 2008a ; 2008b) se sont penchés sur les opérations de taxinomie sous-jacentes à la production d'indicateurs (Gilles, 2013). Ils montrent les enjeux politiques et sociaux qui sous-tendent ces choix en apparence guidés par des raisons scientifiques ou méthodologiques. Espeland et Stevens (1998) se sont inscrits dans la même démarche en s'intéressant aux opérations de « commensuration », processus grâce auquel on parvient à comparer des objets à partir d'une même métrique. Chiapello et Walter (2016) s'intéressent quant à eux à la diffusion de conventions de quantification dans le monde de la finance. Par « conventions de quantification », ils entendent une « méta-convention, [qui] recouvre une configuration ou un ensemble cohérent d'opérations à la fois cognitives et normatives, incluant la sélection des éléments à prendre en compte, les critères de jugement pertinents,

<sup>(1)</sup> Je remercie chaleureusement les deux rapporteurs anonymes ainsi que l'équipe de *Gérer & Comprendre* pour l'ensemble du processus de relecture, révisions et publication.

<sup>(2)</sup> Des données non structurées, comme du texte, des images, ne peuvent pas être rangées dans un tableur classique, contrairement aux données structurées.

les choix de schémas mathématiques, etc. » (p. 159)<sup>(3)</sup>. Nous souhaitons nous engager dans la même voie que Chiapello et Walter, mais en appliquant leur démarche au Big Data RH.

Nous nous demandons donc dans quelle mesure l'essor du Big Data produit de nouvelles conventions de quantification dans le domaine des Ressources humaines. Cette question prend une acuité particulière au regard du faible nombre de travaux sur le sujet du Big Data RH, qui contraste avec l'essor important du sujet dans la presse managériale. Elle tente en effet d'ouvrir vers une compréhension plus approfondie de ce phénomène et de ses implications pour les RH.

Pour traiter cette question, nous avons mobilisé un mélange de matériaux. Nous avons mené une approche ethnographique dans le cadre de notre expérience professionnelle de 20 mois en tant que chef de projet Big Data RH dans une grande entreprise. Nous avons complété cette approche par des entretiens facilitant la prise de distance avec le matériau ethnographique. Du fait de notre inscription dans la démarche de Chiapello et Walter et de notre objectif de caractérisation des conventions de quantification, nous avons fait preuve d'un intérêt particulier envers les données, méthodes et indicateurs de résultats utilisés dans les projets étudiés.

Nous présentons tout d'abord des éléments de contexte et de cadrage théorique, avant de décrire le cas mobilisé et notamment les deux projets principaux sur lesquels notre analyse repose. Nous présentons ensuite les résultats avant de les discuter. Nous montrons ainsi que les projets étudiés correspondent à des évolutions de paradigmes, qui en fait peuvent s'inscrire dans l'émergence d'une nouvelle convention de quantification en RH, correspondant au passage des modèles explicatifs aux modèles prédictifs.

## Des usages variés de la quantification en RH à la notion de convention de quantification

### L'utilisation de la quantification dans les RH

De nombreux travaux en sciences de gestion s'intéressent à l'utilisation des chiffres en RH. Plusieurs types d'utilisation des données sont valorisés par ces travaux, notamment la définition d'indicateurs de suivi qui permettent d'identifier des grandes tendances et l'utilisation de méthodes statistiques plus sophistiquées (Davenport, Harris et Shapiro, 2010 ; Rasmussen et Ulrich, 2015 ; Angrave *et al.*, 2016 ; Madsen et Slåtten, 2017). Ce second usage est généralement qualifié de « Analytique RH » (Rasmussen et Ulrich, 2015 ;

Huselid, 2018 ; Levenson, 2018). Il vise une meilleure compréhension de phénomènes RH complexes (absentéisme, engagement, par exemple) au moyen de modèles statistiques permettant d'établir des liens de causalité entre différentes variables. De nombreux travaux académiques relient l'utilisation de la quantification en RH à une approche EBM (*Evidence-based management*) (Boudreau et Ramstad, 2004 ; Lawler, Levenson et Boudreau, 2010 ; Cossette, Lépine et Raedecker, 2014), c'est-à-dire une approche dans laquelle les données sont utilisées pour améliorer la prise de décision. Finalement, les travaux sur le sujet avancent que la quantification est mise par les RH au service d'une meilleure compréhension du réel grâce à une approche causale et une identification des grandes tendances.

Cependant, ces travaux n'abordent pas le sujet du Big Data RH, qui donne pourtant lieu à de nombreux contenus dans la presse managériale<sup>(4)</sup> : algorithmes de pré-sélection de CV, de suggestions de formations ou de postes, de prédiction des démissions, de prédiction de l'absentéisme, par exemple.

### Le Big Data, un terme souvent caractérisé par des aspects techniques

Le Big Data reste encore sujet à une variété de définitions (Ollion et Boelaert, 2015). Un rapport de Gartner (2001) a défini le Big Data au moyen de 3 « V » (McAfee et Brynjolfsson, 2012 ; Kitchin, 2014 ; Boullier, 2017 ; Raguseo, 2018). Tout d'abord, le *Volume* de données doit être important, nécessitant par exemple de travailler sur des plateformes de stockage spécifiques. Ces données sont de plus caractérisées par leur *Variété*, au sens où l'on peut croiser des sources de données hétérogènes (internes et externes), et où elles peuvent être structurées et non structurées (Gandomi et Haider, 2015). Ces données sont dynamiques, c'est-à-dire mises à jour très fréquemment, ce que l'on appelle la *Vélocité*. Deux autres « V » ont été ajoutés plus récemment (Bello-Orgaz, Jung et Camacho, 2016 ; Erevelles, Fukawa et Swayne, 2016) : *Véracité*, renvoyant à la question de la qualité des données, et *Valeur*, renvoyant à l'idée de tirer un bénéfice à partir de ces données (Raguseo, 2018). Cette définition met donc l'accent avant tout sur les caractéristiques techniques des données mobilisées (volume, variété, mise à jour, qualité).

D'autres travaux s'intéressent plutôt à la manière d'utiliser les données. Ainsi, Cardon (2015) et O'Neil (2016) évoquent la notion d'algorithme (Bello-Orgaz, Jung et Camacho, 2016), et l'importance croissante accordée aux algorithmes dans la vie et les services quotidiens. Cochoy et Vayre (2017) rappellent d'ailleurs qu'une des promesses du Big Data se situe dans l'automatisation de certaines tâches, permise par la construction d'algorithmes adaptés (Paye, 2017).

<sup>(3)</sup> Traduction par nos soins. Texte original : "Quantification convention is more like a meta-convention: its name covers a configuration or a coherent set of operations both cognitive and normative, including selection of the items to take into account, relevant judgement criteria, choices of mathematical schemas, etc."

<sup>(4)</sup> Voir par exemple : <http://talentplug.com/le-big-data-au-service-des-rh/>, ou <https://www.exclusiverh.com/dossiers/big-data-quelles-applications-pour-les-rh.htm>.

## Les conventions, un concept permettant d'appréhender la quantification

Prolonger ces travaux en les appliquant au domaine des RH nécessite de se pencher sur la façon dont le Big Data est mobilisé dans les RH et sur ce qu'il change aux caractéristiques des usages de la quantification dans les RH exposées ci-dessus.

La sociologie de la quantification s'intéresse aux pratiques de quantification et s'attache à montrer en quoi elles sont socialement construites (Diaz-Bone, 2016). Les travaux de Desrosières (Desrosières 1993 ; 2008a ; 2008b) déconstruisent le « mythe de la quantification » en montrant que les opérations de quantification ne produisent pas des reflets neutres de la réalité. D'autres travaux du même champ s'intéressent à la quantification comme enjeu de pouvoir et d'influence (Espeland et Stevens, 1998) ou aux effets que la quantification peut produire sur les individus (Lave, 1984 ; Sunstein, 2000 ; Stevens, 2008 ; Juven, 2016).

Ce cadre analytique repose notamment sur le concept de conventions (Diaz-Bone et Thévenot, 2010) : les conventions permettent de partager un cadre d'interprétation et d'évaluation des objets, des actes et des personnes, et donc d'agir en situation d'incertitude (Eymard-Duvernay, 1989 ; Cartier et Liarte, 2010 ; Diaz-Bone, 2016).

L'originalité des travaux de Desrosières consiste à mobiliser le concept de conventions pour analyser les opérations de quantification, ce qui revient à étudier les « conventions de quantification » (Desrosières, 2008a), à savoir un ensemble de représentations sur la quantification qui vont permettre de coordonner « les comportements, mais aussi les représentations » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 114). La particularité des conventions de quantification réside dans le fait qu'elles reposent entre autres sur des arguments et sur des techniques scientifiques, ce qui renforce l'illusion de leur objectivité (Salais, 2016). Chiapello et Gilbert (2013) puis Chiapello et Walter (2016) aident à préciser ce que peut être une convention de quantification : un ensemble d'opérations incluant par exemple la sélection des données, le choix des méthodes, les critères de pertinence et d'évaluation de l'outil.

Plusieurs travaux mobilisant ce cadre s'intéressent à la diffusion de techniques statistiques, comme autant de conventions de quantification. Ainsi, Desrosières (1993) se penche sur la diffusion des techniques et méthodes statistiques les plus courantes (moindres carrés ordinaires, corrélation). Salais (2016) s'intéresse à l'influence réciproque entre les conventions de quantification et les conventions sociales. Chiapello et Walter (2016) étudient la diffusion de systèmes de calcul en finance.

C'est cette dernière voie que nous souhaitons emprunter pour étudier le Big Data RH. Nous nous demandons donc si l'introduction du Big Data fait émerger de nouvelles conventions de quantification dans les RH.

## Design de recherche

Pour répondre à cette question, nous étudions tout particulièrement deux projets dans le domaine du Big Data RH : Shortlist, un projet visant à présélectionner les candidatures dans le cadre du recrutement, et Formazon, un projet visant à fournir des suggestions personnalisées de formations aux salariés (sur le modèle d'Amazon par exemple). Ces deux projets ont été menés au sein de Multinum, une grande multinationale du secteur du numérique ayant son siège et la majorité de ses salariés (environ 90 000) en France. Du fait de son positionnement dans le secteur du numérique, Multinum cherche à développer l'usage du Big Data, à la fois dans le marketing et dans d'autres secteurs comme les Ressources humaines, ce qu'illustrent Shortlist et Formazon.

## Un matériau mixte pour appréhender un sujet nouveau

Nous avons pris le parti de nous intéresser aux données utilisées et aux méthodes sous-jacentes aux algorithmes mobilisés. Pour cela, nous avons mobilisé principalement de l'ethnographie organisationnelle (Grosjean et Groleau, 2013), que nous avons complétée par des entretiens.

Nous avons été chef de projet Big Data RH chez Multinum durant 20 mois et avons notamment piloté le projet Formazon. Durant ce pilotage, nous avons travaillé entre autres avec des *data scientists*, des acteurs RH (recrutement et formation), des équipes de gestion des données RH et des juristes. Nous avons ainsi amassé un matériau important d'échanges informels, de mails, de comptes rendus de réunions, de présentations dans des comités de suivi, de documents internes. Nous avons lors de cette période aussi eu la charge de récolter des informations sur les différents projets de Big Data en RH de l'entreprise. C'est lors de cette mission que nous avons pu recueillir du matériau, à la fois sous forme d'échanges informels, de mails, et de documents de présentation, sur Shortlist.

Il s'agit donc ici d'une immersion longue et d'une approche ethnographique. La difficulté de cette approche réside dans le fait qu'elle nécessite à la fois une intégration au sein d'un groupe ou d'un sujet, mais aussi une distance intellectuelle et une prise de recul (Schouten et McAlexander, 1995). Dans notre cas, pour garantir cette prise de distance, nous n'avons commencé à analyser les matériaux qu'après avoir quitté Multinum et notre rôle de chef de projet.

Comme le soulignent Schouten et McAlexander (1995), cette méthode donne accès à des matériaux inaccessibles par des entretiens ou l'administration d'un questionnaire. En l'occurrence, les réflexions qui ont guidé la sélection des données et la construction des algorithmes, tout comme les difficultés et hésitations qui ont émaillé la conduite des deux projets évoqués, nous auraient été inaccessibles autrement que par l'approche ethnographique. Or, ce sont justement les éléments qui nous intéressaient et que nous avons retenus dans cette masse d'informa-

tions et de matériaux : choix guidant la construction des algorithmes, échanges sur le sujet, hésitations éventuelles, données mobilisées, définition des indicateurs de réussite.

Pour prolonger la prise de distance, après avoir quitté Multinum, nous avons effectué huit entretiens autour de ces projets, ainsi que d'autres projets mobilisant des données et se réclamant soit du Big Data RH, soit d'une utilisation plus classique de la quantification chez Multinum et d'autres entreprises (voir Tableau 1 ci-dessous), de façon à pouvoir comparer les différents types d'utilisation. Le but de ces entretiens consistait à obtenir des informations sur des projets de quantification en RH. Les entretiens portaient donc sur un projet en particulier et demandaient aux interviewés d'explicitier le but du projet, les données mobilisées, les méthodes utilisées, les différentes étapes de mise en œuvre, ainsi que les difficultés et les limites.

Nous nous intéressions particulièrement aux données et méthodes mobilisées. Le codage des entretiens a donc consisté avant tout à lister les sources de données (souhaitées, et réelles, quand les acteurs avaient dû revoir leurs ambitions à la baisse comme cela a été le cas pour Formazon), et les méthodologies, ainsi que les différents arguments donnés pour justifier l'emploi de telle ou telle méthode. Par ailleurs, les entretiens venant après la séquence longue d'ethnographie organisationnelle, nous avons déjà identifié des pistes de recherche, notamment autour des nouveaux paradigmes introduits par le Big Data RH. Cela a influencé notre analyse des entretiens, venant comme un matériau confirmatoire et non exploratoire.

Les deux sous-sections suivantes, fondées sur le matériau ethnographique et les entretiens, sont consacrées à décrire les deux principaux projets de Big Data RH qui nous intéressent, Shortlist et Formazon.

### Shortlist : un algorithme de présélection des candidatures

Shortlist, dont l'objectif consistait à mettre en place un algorithme de présélection des CV, a débuté en février 2016. Multinum reçoit plus de 100 000 CV par an à analyser, pour une fourchette allant de 6 000 à 10 000 offres d'emploi selon les années, sachant que le volume de candidatures est beaucoup plus important sur certains métiers que sur d'autres. Ce projet a nécessité un partenariat entre la Direction du recrutement (notamment la directrice du recrutement et les dix chargés de pré-sélection de CV) et une équipe interne de *data scientists*.

Le projet proprement dit s'est déroulé en trois phases. De février à juillet 2016, l'équipe de *data scientists* a bâti un premier algorithme sur un petit nombre d'offres et de CV. Plus précisément, l'algorithme ainsi conçu fonctionne sur de l'analyse sémantique, qui, à partir de tous les CV lus, crée des nuages de mots en fonction du positionnement des mots dans le CV (deux mots positionnés sur la même ligne peuvent être considérés comme proches). Ensuite, il compare les nuages de mots des CV avec les nuages des mots des offres, à la fois en fonction de leur présence et de leur positionnement dans le CV et l'offre. Ainsi, le même mot ne se trouvera pas dans le même nuage s'il se trouve dans un paragraphe lié au savoir-faire ou un paragraphe lié au savoir-être. Enfin, l'algorithme attribue un score de pertinence à chaque CV, en fonction de la proximité des nuages de mots du CV avec ceux de l'offre concernée. Ce score de pertinence permet alors de classer les CV et donc de les présélectionner.

Ensuite, au second semestre de 2016, les *data scientists* ont mobilisé de plus grands volumes de données (toutes les offres et tous les CV sur 2 mois, ce qui correspond à environ 1 000 offres et 10 000 CV), de manière à améliorer l'algorithme, qui apprend à partir

**Tableau 1 : Matériaux recueillis**

Projets	Matériaux
Formazon (Big Data RH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ethnographie organisationnelle</li> <li>– Documents internes, réunions, échanges de mails</li> <li>– 1 entretien avec un <i>data scientist</i></li> </ul>
Shortlist (Big Data RH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ethnographie organisationnelle</li> <li>– Documents internes</li> <li>– 2 entretiens : 1 avec un <i>data scientist</i>, 1 avec une chef de projet</li> </ul>
Autres projets de Big Data RH chez Multinum	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 entretien avec une chef de projet de suggestions de postes en interne (partenariat avec une start-up externe)</li> </ul>
Autres projets d'usage plus classique de la quantification en RH chez Multinum	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2 entretiens : 1 avec une <i>data scientist</i> sur une étude de l'absentéisme, 1 avec un chef de projet d'analyse des verbatims</li> </ul>
Acteur externe dans le domaine du Big Data RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 entretien avec un entrepreneur sur une solution de suggestions de postes en fonction du profil de compétences des salariés</li> </ul>
Acteur externe dans le domaine de la quantification plus classique en RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 entretien avec un entrepreneur sur une solution d'analyse clé-en-main de l'absentéisme</li> </ul>

des CV et des offres. Le score de pertinence, calculé comme le taux de similarité entre les 20 premiers CV retenus par l'algorithme et les 20 premiers CV retenus par un chargé de recrutement sans l'aide de l'algorithme, a été estimé à 65 % à l'issue de cette étape.

Enfin, au premier semestre 2017, l'algorithme a été amélioré « à la main ». Alors que les deux premières étapes n'avaient pas donné lieu à une collaboration spécifique avec l'équipe de recrutement, des *data scientists* ont collaboré avec deux chargés de recrutement volontaires (sur les dix de l'équipe) lors de cette dernière étape. Cette collaboration visait à analyser les cas de désaccord entre algorithme et chargé de recrutement : comprendre pourquoi le chargé de recrutement retenait ou ne retenait pas un CV, et pourquoi l'algorithme ne donnait pas le même résultat, à partir d'une offre et d'un ensemble de CV. Cette étape a permis d'améliorer la pertinence des nuages de mots et donc de l'algorithme globalement. Cela a fait passer le score de pertinence de 65 à 80 %.

### Formazon : un algorithme de suggestions de formations

Formazon, dont l'objectif consistait à construire un système de suggestions de formations aux salariés, a débuté en février 2016. Ce projet a réuni une chef de projet rattachée à la DRH (nous-même), une équipe de quatre *data scientists* internes mais non rattachés à la DRH, la directrice de la formation et des représentants de son équipe. Les premières réunions avec l'ensemble des participants ont servi à cadrer le projet et l'objectif. Par exemple, il a été décidé dans cette première phase de se concentrer sur des recommandations de formations en e-learning uniquement, pour éviter de devoir passer par l'accord managérial – ce qui aurait été le cas si l'algorithme avait suggéré des formations en présentiel.

À cette première phase caractérisée par des ambitions assez élevées de la part des différents acteurs (définition d'un dispositif final reliant l'entretien annuel, les souhaits de mobilité, les itinéraires déjà existants des salariés...) a succédé une phase de confrontation aux données disponibles. Il s'est avéré que de nombreuses données qui auraient pu être utiles pour suggérer des formations étaient, soit inexistantes, soit de mauvaise qualité. Par exemple, l'entreprise ne disposait pas de données sur les compétences individuelles des collaborateurs. Finalement, les données suivantes, identifiées à la fois par les *data scientists* et les acteurs de la formation, ont pu être collectées et mobilisées pour le projet : historique de formation, données d'identification (statut managérial, classification, domaine métier), communautés et personnes suivies sur le réseau social interne.

La phase suivante a consisté à construire la base de données. Pour cela, la chef de projet a envoyé un mail à 10 000 salariés, leur décrivant le but du projet et leur demandant leur accord pour utiliser leurs données à des fins de suggestions de formations. 1 700 salariés ont répondu positivement en mai 2016. Leurs données ont ainsi pu être rassemblées par l'équipe de gestion

des données RH et concaténées dans une base fournie aux *data scientists*. De plus, les *data scientists* ont dû à ce stade pallier l'absence de données sur certains sujets par la création de nouvelles données à partir de l'existant. Par exemple, ils ont estimé que l'absence d'informations sur la satisfaction des apprenants à l'égard des formations suivies pouvait nuire à la qualité des recommandations finales. De ce fait, ils ont mis au point une méthode permettant d'extrapoler cette satisfaction à partir des données existantes (temps passé sur la formation, nombre de connexions, pourcentage de réussite au quizz final le cas échéant) en se fondant sur des hypothèses comportementales. Par exemple, ils ont supposé qu'une personne ayant passé moins de cinq minutes sur une formation ne l'avait pas appréciée, et qu'à l'inverse se connecter plusieurs fois pour suivre une formation témoignait d'une bonne appréciation de celle-ci. Cela a finalement permis aux *data scientists* de produire une sorte d'indicateur de satisfaction à l'égard des formations, certes pas totalement satisfaisant, mais qui palliait l'absence initiale de données.

Les mois suivants ont été consacrés à la construction de l'algorithme, qui a donné lieu à de nombreux tâtonnements et échanges entre les différents acteurs (chef de projet, *data scientists*, acteurs de la formation). L'algorithme final conçu par les *data scientists* était composé de trois sous-algorithmes. Premièrement, un algorithme de filtrage collaboratif, équivalent à ceux utilisés par Netflix ou Amazon, a été mobilisé. Le filtrage collaboratif fonctionne sur le principe suivant : si deux individus A et B ont le même historique (d'achat de produits, de formations suivies), mais que B en a un peu plus que A (un autre produit acheté, une autre formation suivie), alors ces choix supplémentaires de B peuvent intéresser A et lui seront donc recommandés. Comme l'ont souligné les *data scientists* pour arguer de l'efficacité de ce type d'algorithme, ce principe très basique fonctionne plutôt bien pour Amazon et Netflix. Cependant, cet algorithme n'a permis de suggérer des formations qu'aux salariés ayant un historique de formation suffisamment riche pour être rapproché de l'historique d'autres salariés (environ deux tiers des participants). Pour les salariés n'ayant pas de suggestions à ce stade, un algorithme de filtrage thématique a été utilisé. Il s'agissait de rapprocher les formations suivies (historique de formation) de formations non suivies du catalogue au moyen d'outils d'analyse sémantique. Le rapprochement par mots-clés permet de suggérer des formations ayant des contenus proches de formations déjà suivies par l'utilisateur. Cette seconde méthode a permis de suggérer des formations à une centaine de salariés. Les *data scientists* ont rapproché les salariés restants de salariés ayant eu des suggestions grâce aux variables RH. Plus précisément, le dernier sous-algorithme qu'ils ont conçu considérait comme « proches » des salariés du même domaine métier, même niveau de classification, même statut managérial, suivant les mêmes groupes sur le réseau social interne, et attribuait alors à un salarié n'ayant pas encore de suggestions les suggestions envoyées à un salarié proche. Ce fonctionnement a permis finalement d'envoyer des suggestions à l'ensemble des salariés inscrits, en janvier 2017.

Les différents acteurs se sont mis d'accord pour évaluer la pertinence de l'algorithme sur plusieurs éléments. Tout d'abord, un questionnaire non anonyme (de façon à pouvoir rattacher un répondant aux suggestions reçues) a été envoyé à l'ensemble des participants, leur demandant notamment ce qu'ils pensaient des suggestions qui leur avaient été faites et s'ils pensaient les suivre. Ensuite, les données liées au fait de suivre des formations en ligne ont été récupérées, de manière à évaluer si les participants avaient suivi les suggestions, et si cela avait conduit à une hausse du recours à la formation en ligne.

## Les nouveaux paradigmes de quantification introduits par le Big Data en RH

Ces deux projets ainsi que, dans un souci de comparaison, les informations obtenues sur les autres projets, nous permettent à présent d'identifier des éléments propres au Big Data RH, que nous qualifions à ce stade de « paradigmes de quantification » avant de les rattacher à la notion de convention dans la discussion. Nous suivons l'ordre logique des éléments évoqués *supra* : sélection des données, choix des méthodes, critères d'évaluation des algorithmes, et nous ajoutons une dimension correspondant aux modes de fonctionnement. Pour la sélection des données, nous observons un passage du paradigme de l'économie du modèle à celui de l'exhaustivité du modèle. Sur le choix des méthodes, nous observons d'une part le passage du paradigme de la causalité à celui de la corrélation, en lien avec le passage d'un modèle explicatif à un modèle prédictif, et un passage du paradigme de la segmentation à celui de la personnalisation. Sur les modes de fonctionnement, nous observons un passage du paradigme du « meilleur modèle » à celui de l'amélioration continue. Les critères d'évaluation des algorithmes apparaissent de façon transversale dans les différentes sections. Pour chaque paradigme, nous commençons par évoquer les caractéristiques de l'usage classique des statistiques, avant de passer à ce que le Big Data change, en tout cas dans les projets étudiés.

### Du paradigme de l'économie du modèle à celui de son exhaustivité

La statistique a longtemps mis en avant la nécessité de l'économie du modèle, autrement dit, le fait d'utiliser le moins de données possible pour expliquer le plus d'informations possible. Cela permet de favoriser l'interprétation que l'on pourra faire du modèle, un modèle avec de très nombreuses variables étant plus difficile à interpréter qu'un modèle plus économe. C'est d'autant plus vrai dans le domaine des RH, où la capacité à interpréter le modèle sera sans doute plus importante que le modèle lui-même, du fait du souhait déjà évoqué de pouvoir en tirer des pistes d'action. Le projet interne d'étude de l'absentéisme illustre bien cette volonté : alors que la base initiale contenait plus d'une centaine de variables, le modèle final produit par la *data scientist*

et présenté au DRH, aboutissement de comparaisons entre différents modèles et de sélection de variables, faisait ressortir une vingtaine de variables explicatives.

Dans les cas de Big Data RH observés, l'observation et les entretiens révèlent que la préoccupation des *data scientists* consiste plutôt à utiliser le plus grand nombre de variables possible. Les *data scientists* déplorent ainsi régulièrement l'absence de telle ou telle donnée.

« Après, [sur la] construction de l'algo, on a eu une très grosse difficulté, on avait des données pourries, on n'avait pas assez qualifié les données en amont. Deux difficultés : [des données issues du réseau social interne] très dures à exploiter, et un catalogue [de formations] qui bougeait en permanence. Avec très peu de notes, peu d'usages, un catalogue mouvant... »  
(*Data scientist*, Formazon)

Les autres acteurs (Directrice du recrutement, de la formation...), n'étant pas experts sur les méthodologies quantitatives mobilisées, remettent peu en cause cette préoccupation. Cela incite finalement les acteurs à collectivement identifier et mobiliser toutes les sources de données disponibles : SIRH, mais aussi CV et offres (dans le cas de Shortlist), ou encore communautés suivies sur le réseau social et descriptifs des formations (dans le cas de Formazon). Cette quête s'accompagne donc d'une hétérogénéité des données, à la fois sur le plan des sources, et sur le plan des types de données (structurées et non structurées).

Selon les *data scientists*, les données non structurées (textes notamment) offrent ainsi de nombreuses potentialités encore sous-exploitées. En effet, elles se présentent comme des données brutes, non formatées à la base. Les méthodes de traitement de ces données non structurées, par exemple l'analyse sémantique mobilisée dans Shortlist, n'imposent de plus pas de formatage initial ou relevant d'un parti pris humain. Les nuages de mots sont construits à partir des textes des CV et des offres, par apprentissage automatique de la machine. À ce titre, ces données peuvent sembler plus exhaustives aux yeux des acteurs, RH ou *data scientists*, selon l'argument que l'expression libre est plus riche que la donnée formatée.

« Le gros problème des données RH, c'est que soit elles sont structurées à l'avance, mais du coup elles sont très globales, soit tu es confronté au mur de la donnée non structurée, l'expression libre, ça demande pas mal de ressources pour traiter cette info. Donc le gros enjeu RH, [sur] toutes ces données-là liées à ce que sont et ce que peuvent faire les gens, c'est de capter la donnée puis de traiter cette captation massive d'infos, pour ne pas être débordé. » (Entrepreneur, solution sur les compétences et les suggestions de postes)

Cette recherche d'exhaustivité dans les données mobilisées nécessite par ailleurs dans certains cas la création de nouvelles données. On a ainsi évoqué le cas de l'évaluation de la formation par les apprenants, donnée jugée importante par les *data scientists* pour la bonne qualité du modèle, et approximée par le temps passé sur la formation et le nombre de connexions.



Photo © The Quilters' Guild of the British Isles / BRIDGEMAN IMAGES

*Penrith Quilt*, créé par John Wharton, 1900. Quilt Museum and Gallery, York.

« La recherche se heurte à l'hétérogénéité des données, à la fois sur le plan des sources et sur le plan des types de données, structurées ou non. »

Finalement, alors que les statistiques se fondent généralement sur un arbitrage entre qualité explicative et économie du modèle, ce dernier critère semble absent dans les projets de Big Data RH<sup>(5)</sup>.

### Du paradigme de la causalité à celui de la corrélation : de l'explicatif au prédictif

Comme le soulignent Saunders, Lewis et Thornhill (2016), les méthodes quantitatives s'inscrivent généralement dans une posture positiviste, une démarche hypothético-déductive et un paradigme de la causalité : elles servent ainsi à identifier des liens de causalité entre des variables. Le raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » est d'ailleurs tout à fait représentatif de cette démarche tendant à évaluer l'effet d'une variable sur une autre (Martin, 2012). Si cette recherche de causalité est si importante, c'est que le sens et l'interprétation du modèle sont clés. C'est notamment le cas en RH, où, comme on l'a vu, la démarche causale est régulièrement mobilisée, par exemple pour identifier l'effet du *turnover* sur la satisfaction des clients (Rasmussen et Ulrich, 2015).

Or, dans les projets de Big Data RH étudiés, la recherche de causalité semble secondaire, voire inexistante. Ainsi, dans Shortlist, le modèle proposé par les *data scientists* ne s'intéresse pas aux variables qui peuvent influencer sur la performance des candidats, ne cherche pas à identifier leurs effets. Il mobilise uniquement des corrélations (au sens de : liens entre deux variables, sans sens particulier), mesurées grâce à la cooccurrence de mots-clés entre des CV et des offres. Formazon s'inscrit dans une logique similaire. Le modèle produit par les *data scientists* se fonde en effet sur un rapprochement entre les individus en fonction de leur historique de formation (sous-algorithme 1) et de leurs caractéristiques (sous-algorithme 3), et sur un rapprochement entre les formations en fonction de leurs mots-clés (sous-algorithme 2). Les autres projets de Big Data RH étudiés grâce aux entretiens s'inscrivent également dans une logique de cooccurrence de mots-clés et de rapprochement.

On observe donc que les acteurs, *data scientists* comme RH, s'éloignent du paradigme de la causalité au profit du paradigme de la corrélation. Cela s'explique par le fait que le but de leurs projets et donc des modèles consiste non pas à expliquer un phénomène, mais plutôt à prédire de façon adéquate un événement (la performance d'un candidat, le goût d'un salarié pour une formation). Or, la causalité, nécessaire pour expliquer un phénomène, ne l'est pas pour en prédire un : la corrélation peut suffire. En effet, si deux variables sont liées entre elles, disposer d'une de ces variables suffit à prédire l'autre – et ce, même si le lien renvoie à une corrélation et non pas à une causalité. Par exemple, dans le cas de Formazon, l'algorithme de filtrage collaboratif, présenté comme le plus efficace par les *data*

*scientists*, repose sur une mesure de corrélation, et pas de causalité, mais vise bien à prédire un goût ou un comportement.

On peut supposer que cet éloignement vis-à-vis de la causalité traduit un éloignement vis-à-vis du sens et de l'interprétation du modèle. Par exemple, ici, le fait que le lien entre deux variables (être proche en matière de profil, et avoir des besoins en formation équivalents) soit très indirect a peu d'importance aux yeux des *data scientists* et des acteurs de la formation. Si cet éloignement est plus prononcé chez les *data scientists* que chez les acteurs RH (recrutement, formation), il n'en reste pas moins réel pour les deux catégories d'acteurs.

L'observation révèle d'ailleurs que la qualité des algorithmes de Formazon et Shortlist comme de celui du projet externe à Multinum de suggestions de postes a été mesurée en fonction de leur qualité prédictive, et non pas en fonction de ce que leur interprétation pouvait apporter aux politiques de formation et de recrutement.

« On a obtenu 84 % de matching. Je fais 2 exercices en parallèle : je prends une offre, je prends les candidatures, et ils [les chargés de recrutement] font le scoring (le classement des offres) à la main. Ils disent : "Parmi toutes les candidatures reçues, voici les 20 premiers". Et on compare ça avec Shortlist. » (*Data scientist, Shortlist*)

À l'inverse, les projets reposant sur une utilisation plus classique des méthodes quantitatives en RH sont centrés sur le paradigme de causalité et l'interprétation du modèle. Par exemple, les projets (interne et externe) d'étude de l'absentéisme, fondés sur des méthodes économétriques, reposaient essentiellement sur une interprétation du modèle d'explication de l'absentéisme : identifier les variables causales de l'absentéisme, et donc les leviers dont l'entreprise dispose pour le réduire.

« Il fallait garder en tête qu'on ne voulait pas prévoir qui serait absent, mais plutôt savoir pourquoi ils étaient absents. Donc il fallait qu'on puisse interpréter les résultats, c'est pour ça que je ne suis pas partie sur des algorithmes hyper prédictifs mais qu'on a du mal à interpréter, type réseau de neurones ou forêt aléatoire. » (*Data scientist, étude sur l'absentéisme*)

### Du paradigme de la segmentation à celui de la personnalisation

Des techniques statistiques sont régulièrement utilisées pour faire de la segmentation, ou des typologies, c'est-à-dire identifier des groupes d'individus ayant un comportement homogène. Ainsi, un des résultats de l'étude sur l'absentéisme menée chez Multinum consistait à identifier six « profils-types » d'absentéisme, au moyen de techniques de segmentation.

En l'occurrence, les projets de Big Data RH étudiés vont plus loin que la segmentation en mentionnant la notion de personnalisation. Cette notion, qui apparaît de façon très marquée dans les discours et échanges entre les acteurs RH, et par exemple dans les noms donnés aux projets (« suggestions personnalisées de formations »),

<sup>(5)</sup> Malgré les coûts que représentent les serveurs de stockage des données... Cela peut s'expliquer par la volonté affirmée de Multinum de soutenir l'émergence du Big Data RH, justifiant des efforts financiers.

renvoie à l'idée d'adapter un contenu à une personne et non plus à un groupe : suggérer la ou les formations qui intéresseront le plus un salarié, identifier à un niveau individuel qui pourrait constituer un bon candidat dans le cadre du recrutement, par exemple. Cela correspond à un propos apparemment paradoxal : parvenir à une personnalisation en mobilisant des données, c'est-à-dire en caractérisant les individus par des modalités communes.

« L'idée c'est de pousser de l'info ajustée, personnalisée aux collaborateurs. [...] Pour nous c'est ça la clé. Il ne faut rien de générique. Si tu commences à généraliser, forcément tu vas laisser des gens sur le côté. »  
(Entrepreneur, solution sur les compétences et les suggestions de postes)

Sur le plan des pratiques et des méthodes mobilisées, le matériau d'observation montre que cela écarte les méthodes de segmentation usuelles (classification ascendante hiérarchique par exemple), qui permettent d'identifier des groupes et pas de descendre à un niveau individuel. Le filtrage collaboratif déjà évoqué constitue un exemple de méthode permettant la personnalisation. En effet, les différentes suggestions reçues par une personne peuvent provenir de rapprochements avec différentes personnes. Le filtrage collaboratif peut donc aboutir à une situation où chaque individu reçoit un ensemble unique de suggestions, ce qui correspond bien à l'idée de personnalisation.

### Du paradigme du « meilleur modèle » au paradigme de l'amélioration continue

Dans un usage classique des méthodes quantitatives, les statisticiens présentent un ou plusieurs modèles identifiés au cours de la recherche comme étant les meilleurs modèles. C'est par exemple ce que fait le prestataire proposant des analyses de l'absentéisme : il effectue plusieurs tests de modélisation, puis présente un seul modèle à ses clients. C'est le cas aussi pour le projet d'analyse des verbatims mené chez Multinum : l'analyse permet de produire un ensemble de résultats, dont les plus intéressants sont présentés puis utilisés pour prendre des décisions.

Or, dans les projets de Big Data RH, la démarche itérative se prolonge bien après le premier envoi de résultats. Ainsi, dans le cas de Formazon, il y a eu de nombreux tests et itérations au sein de l'équipe projet avant l'envoi des premières suggestions, pour améliorer autant que possible leur qualité. Mais ces itérations ne suffisaient pas aux yeux des *data scientists*. Ils ont ainsi insisté fortement sur la nécessité de recueillir les retours des utilisateurs, par exemple en laissant aux salariés la possibilité de refuser une suggestion effectuée. Ces nouvelles données, produites par les utilisateurs, devaient permettre d'améliorer l'algorithme de suggestion. De la même façon, dans le cas de Shortlist, l'algorithme était pensé par les *data scientists* pour continuer à apprendre en continu, au fur et à mesure de la réception de nouveaux CV ou de nouvelles offres. Nous qualifions ce phénomène de paradigme de l'amélioration continue, au sens où, plutôt que de délivrer un

produit fini, les acteurs délivrent un produit (l'algorithme) qui devra s'améliorer constamment avec le temps – et notamment avec les nouvelles données produites par les utilisateurs.

Cependant, l'observation montre que ce paradigme d'amélioration continue est mal accepté par les salariés, qui ont plutôt l'habitude d'accéder à des produits finis et non pas à des produits en cours d'amélioration. Cela nécessite donc des efforts de pédagogie. Ainsi, dans le cas de Formazon, les retours des salariés sur les premières suggestions de formations révélaient souvent de très fortes attentes à l'égard de la qualité des suggestions, voire un mécontentement à l'égard de l'entreprise sur le sujet, alors qu'il leur avait bien été spécifié qu'il s'agissait d'une expérimentation, et que l'algorithme devrait s'améliorer au fur et à mesure de leurs retours. Ce phénomène illustre le difficile passage d'un fonctionnement où on fournit un produit fini à un fonctionnement où le produit (l'algorithme) continue à évoluer après avoir été fourni à ses destinataires, ici les salariés.

## Discussion

Nous cherchions à identifier dans quelle mesure l'émergence du Big Data RH s'accompagne de nouvelles conventions de quantification. Nous avons donc identifié et étudié les nouveaux paradigmes introduits par le Big Data dans les RH, en lien avec les différents éléments que Chiapello et Walter (2016) présentent comme sous-jacents aux conventions de quantification : choix des données, sélection des méthodes, définition des critères d'évaluation, notamment. Nous constatons que l'émergence du Big Data s'accompagne de changements de paradigmes : passage de l'économie du modèle à son exhaustivité pour la sélection des données, passage du paradigme de la causalité à celui de la corrélation et passage de la segmentation à la personnalisation pour le choix des méthodes, et passage du « meilleur modèle » à l'amélioration continue pour les modes de fonctionnement.

Ces différents éléments nous permettent d'entamer une discussion avec la littérature, à la fois sur les statistiques et sur les RH.

*Passage de l'économie du modèle à son exhaustivité.* L'observation montre que cela nécessite la création de nouvelles données venant compenser l'absence ou le manque de fiabilité d'autres données. Il s'agit alors d'opérations de « mise en statistique » (Desrosières, 1993), que Juven (2016) décrit dans un autre contexte. Ces opérations consistant à créer de nouvelles données à partir de données existantes ne sont donc pas propres au Big Data. En revanche, le changement introduit par ce nouveau paradigme réside dans le fait que la question du nombre de variables mobilisées se pose toujours sous l'angle de son augmentation et jamais sous l'angle de sa réduction. Par ailleurs, cette dimension d'exhaustivité passe aussi par une volonté de recueillir autant de variables que possible, sans formuler d'hypothèse *ex-ante* sur leur pertinence.

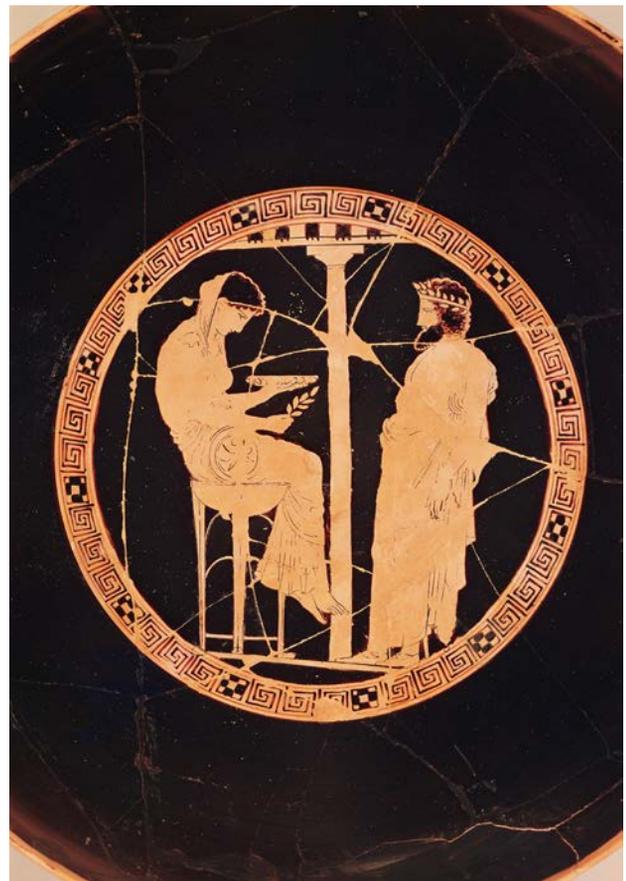
*Passage de la causalité à la corrélation.* Ce point avait été identifié par Mayer-Schönberger et Cukier (2014). Il se traduit ici par la perte d'hégémonie du raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » au profit d'autres méthodes fondées sur des corrélations et des rapprochements (filtrage collaboratif, rapprochements de mots-clés...). Nous pouvons approfondir cette réflexion en supposant dans la lignée de Kitchin (2014) que cette évolution traduit aussi un changement de démarche et de paradigme épistémologique. En effet, la démarche hypothético-déductive, fondée le plus souvent sur des analyses causales, souffre possiblement de ces changements. Ainsi, l'idée de recueillir le plus de données possible, même des données dont on ne sait pas forcément à l'avance ce que l'on pourra en faire, tout comme la prégnance des corrélations, va à l'encontre de la démarche hypothético-déductive qui teste souvent l'effet d'un nombre précis de variables sur d'autres. Kitchin (2014) annonce alors l'émergence d'une *data-driven science*, « combinaison hybride d'approches abductive, inductive et déductive »<sup>(6)</sup> (p. 5). Ici, nous voyons que les modélisations propres au Big Data RH, qui se fondent plutôt sur la découverte de rapprochements, et qui ne cherchent pas forcément à les expliciter mais se contentent de les utiliser dans une visée prédictive, contribuent à brouiller les contours de la posture positiviste. En effet, on y retrouve certains éléments propres à la posture positiviste, notamment l'hypothèse d'ontologie réaliste (il existe un réel indépendant de l'intérêt du chercheur). En revanche, le principe méthodologique d'hypothèse causaliste qui sous-tend ce paradigme (Gavard-Perret *et al.*, 2013) semble moins présent dans le cas du Big Data RH.

*Passage du paradigme de la segmentation à celui de la personnalisation.* Ce passage est important car il réfute un élément de base des statistiques, à savoir le fait de considérer des groupes d'individus, des moyennes, des fréquences, et non des individus spécifiques. Il remet en cause également une posture usuelle des RH, consistant à mener des politiques de gestion segmentées, et pas individualisées. Ce passage peut paraître d'autant plus étonnant que le Big Data repose sur l'idée d'une grande quantité de données et, entre autres, d'individus. Pour autant, dans les différents exemples étudiés, le projet nécessite bien *in fine* de revenir aux individus, pour leur suggérer des formations, ou les présélectionner dans le cadre d'un recrutement, par exemple. Enfin, ce passage renvoie à l'évolution de la GRH vers une plus grande personnalisation (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009).

*Passage du paradigme du « meilleur modèle » à celui de l'amélioration continue.* Cette évolution a des implications avant tout pratiques et opérationnelles pour les RH. Comme nous l'avons vu, cela nécessite une communication spécifique auprès des salariés, tout comme une conduite de projet adaptée.

Pour finir, nous pouvons nous demander si ces paradigmes propres au Big Data constituent autant de nouvelles conventions en RH, ou sous-tendent une

seule et unique convention regroupant ces différents changements. Il semble que la dimension de prédiction apparaisse comme transversale à ces évolutions et puisse constituer une convention de quantification propre au Big Data RH. Ainsi, c'est la recherche de la prédiction qui explique que l'économie du modèle ne constitue plus un critère de sa pertinence. En effet, c'est avant tout la nécessité de l'interprétation du modèle qui justifie le critère d'économie ; si l'interprétation disparaît au profit de la qualité prédictive, alors il faut mobiliser le plus grand nombre de variables possible. C'est aussi la recherche de la prédiction qui explique la fin du paradigme de causalité au profit de celui de la corrélation : comme l'écrivent Mayer-Schönberger et Cukier (2014, p. 80), « À l'ère des Big Data, ces analyses [par corrélations] conduiront au bout du compte à faire surgir des connaissances nouvelles et des prédictions utiles. ». La recherche de prédiction explique aussi le passage de la segmentation à la personnalisation. En effet, une segmentation ne peut pas prédire de façon précise ce qui plaira ou conviendra aux individus, puisqu'elle s'intéresse aux groupes et non pas aux individus, contrairement à la personnalisation. Enfin, la recherche de prédiction explique aussi la nécessité de l'amélioration continue : c'est en recueillant de façon continue les retours des utilisateurs que l'on



Peintre de Kodros, *Égée consultant l'oracle de Delphes*, coupe à figures rouges v. 430 av. J.C. Berlin, Antikensammlung der Staatlichen Museen.

« La recherche de prédiction explique aussi le passage de la segmentation à la personnalisation. En effet, une segmentation ne peut pas prédire de façon précise ce qui plaira ou conviendra aux individus, puisqu'elle s'intéresse aux groupes et non pas aux individus, contrairement à la personnalisation. »

<sup>(6)</sup> Traduction par nos soins. Texte original : "A hybrid combination of abductive, inductive and deductive approaches"

peut améliorer les prédictions. Finalement, à l'inverse de Sivarajah *et al.*, (2017), nous considérons la dimension prédictive comme essentielle au Big Data, et non pas comme une simple dimension parmi d'autres des techniques de Big Data.

## Conclusion

Dans cette recherche, nous avons donc identifié quatre évolutions propres au Big Data RH, que nous avons liées à l'apparition d'une nouvelle convention de quantification, celle de la prédiction. D'un point de vue théorique, cela permet une réflexion à la fois sur la posture de la fonction RH, sur les méthodes quantitatives mobilisées et leurs implications, et une discussion autour de la prégnance de la corrélation sur la causalité. Cela représente un enjeu important pour les recherches portant sur l'utilisation de la quantification au sein des organisations. Cela offre aussi l'opportunité de réfléchir à la définition d'une convention de quantification. On constate en effet que l'émergence d'une nouvelle convention de quantification, celle de la prédiction, induit des changements à la fois dans la collecte des données, les méthodologies utilisées, les modes de fonctionnement, et l'évaluation de la pertinence des modèles. Notre étude permet aussi de mieux définir le Big Data RH et d'identifier des évolutions à la fois méthodologiques et pratiques liées à son émergence. C'est d'autant plus important que les travaux sur le sujet sont encore peu nombreux.

D'un point de vue empirique, notre travail mobilise une ethnographie organisationnelle de longue durée et montre la pertinence de se pencher sur la construction des algorithmes de Big Data et leurs implications. Enfin, sur le plan managérial, notre travail ouvre des pistes de pratiques à développer pour les entreprises. En particulier, la diffusion d'une culture plus propice à l'amélioration continue pourrait constituer une action intéressante pour les entreprises souhaitant développer des démarches de Big Data, que ce soit en RH ou dans d'autres domaines.

Cependant, ce travail présente des limites qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, les exemples utilisés dans cette étude de cas ne concernent que le Big Data en RH et limitent donc le potentiel de généralisation au Big Data en général. De plus, cette étude ne rend pas compte des possibles résistances à l'égard du Big Data RH. Il serait donc intéressant de prolonger cette étude par une recherche de plus grande ampleur sur le Big Data dans les organisations. Cela permettrait notamment d'étudier la question du partage de la convention de prédiction entre différents acteurs, en fonction des différents stades d'appropriation du Big Data. Cette question en appelle deux autres : comment les acteurs procèdent-ils pour gérer les éventuelles tensions entre deux conventions concurrentes ? Comment une convention qui nécessite un certain bagage méthodologique, comme celle du Big Data, peut-elle être partagée largement au sein d'une organisation ?

## Bibliographie

- ANGRAVE D., CHARLWOOD A., KIRKPATRICK I., LAWRENCE M. & STUART M. (2016), "HR and Analytics: Why HR Is Set to Fail the Big Data Challenge", *Human Resource Management Journal* 26 (1), pp. 111. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>.
- ARNAUD S., SOUFYANE F. & PERETTI J.-M. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir* 8 (28), pp. 294314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>.
- BELLO-ORGAZ G., JUNG J. J. & CAMACHO D. (2016), "Social Big Data: Recent Achievements and New Challenges", *Information Fusion* 28 (mars), pp. 4559. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2015.08.005>.
- BOUDREAU J. W. & RAMSTAD P. M. (2004), "Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From 'Professional Practices' To 'Strategic Talent Decision Science'", CEO Publication, Center for Effective Organizations.
- BOULLIER D. (2017), « Pour des sciences sociales de troisième génération (SS3G) : Des traces numériques aux répliques », in MENER P.-M. & PAYE S., *Big data et traçabilité numérique : Les sciences sociales face à la quantification massive des individus*, pp. 163184. Conférences. Paris, Collège de France. <http://books.openedition.org/cdf/5011>.
- CARDON D. (2015), À quoi rêvent les algorithmes : nos vies à l'heure des big data. Coll. La république des idées. Paris, Seuil.
- CARTIER M. & LIARTE S. (2010), « Timing d'entrée, incertitude et agglomération temporelle : le cas de l'industrie cinématographique hollywoodienne ». *M@n@gement* 13 (2), pp. 7098. <https://doi.org/10.3917/mana.132.0070>.
- CHIAPELLO E. & GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris, La Découverte.
- CHIAPELLO E. & WALTER Ch. (2016), "The Three Ages of Financial Quantification: A Conventionalist Approach to the Financiers' Metrology". *Historical Social Research* 41 (2), pp. 155177. <https://doi.org/10.12759/hsr.41.2016.2.155-177>.
- COCHOY F. & VAYRE J.-S. (2017), « Les big data à l'assaut du marché des dispositifs marchands : une mise en perspective historique », in MENER P.-M. & PAYE S., *Big data et traçabilité numérique : Les sciences sociales face à la quantification massive des individus*, pp. 2746. Paris, Collège de France. <https://doi.org/10.4000/books.cdf.4992>.
- COSSETTE M., LEPINE C. & RAEDECKER M. (2014), « Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH », *Gestion* 39 (4), pp. 4465. <https://doi.org/10.3917/riges.394.0044>.
- DAVENPORT T. H., HARRIS J. & SHAPIRO J. (2010), "Competing on Talent Analytics", *Harvard Business Review*, pp. 16.
- DESROSIERES A. (1993), *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. 2e éd. Paris, La Découverte.
- DESROSIERES A. (2008a), *Pour une sociologie historique de la quantification. L'Argument statistique I*, Paris, Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.901>.
- DESROSIERES A. (2008b), *Gouverner par les nombres. L'Argument statistique II*, Paris, Presses des Mines. <https://books.openedition.org/pressesmines/341>.
- DIAZ-BONE R. (2016), "Convention Theory, Classification and Quantification". *Historical Social Research* 41 (2), pp. 4871. <https://doi.org/10.12759/hsr.41.2016.2.48-71>.
- DIAZ-BONE R. & THEVENOT L. (2010), « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales française ». *Trivium*, n°5, pp. 116. <https://doi.org/10.4000/ifha.347>.
- EREVELLES S., FUKAWA N. & SWAYNE L. (2016), "Big Data Consumer Analytics and the Transformation of Marketing", *Journal of Business Research*, 69 (2), pp. 897904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>.

- ESPELAND W. N. & STEVENS M. L. (1998), "Commensuration as a Social Process", *Annual Review of Sociology*, 24 (1), pp. 313-43. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.313>.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination ». *Revue économique*, 40 (2), pp. 329-60.
- GANDOMI A. & HAIDER M. (2015), "Beyond the Hype: Big Data Concepts, Methods, and Analytics". *International Journal of Information Management*, 35 (2), pp. 137-44. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>.
- GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. & JOLIBERT A. (2013), *Méthodologie de la recherche*, 2e éd., Pearson.
- GILLES M. (2013), « Compter pour peser ? La quantification de la « santé au travail » en entreprises : entre institutionnalisation et ambiguïtés conceptuelles », EHESS.
- GROSJEAN S. & GROLEAU C. (2013), « L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° supplément HS, pp. 13-23. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs01.0011>.
- HUSELID M. A. (2018), "The Science and Practice of Workforce Analytics: Introduction to the HRM Special Issue", *Human Resource Management*, 57 (3), pp. 679-84. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>.
- JUVEN P.-A. (2016), *Une santé qui compte ? Les coûts et les tarifs controversés de l'hôpital public*, Paris, PUF.
- KITCHIN R. (2014), "Big Data, New Epistemologies and Paradigm Shifts", *Big Data & Society*, juillet, pp. 1-12. <https://doi.org/10.1177/2053951714528481>.
- KOVACH K. A., HUGHES A. A., FAGAN P. & MAGGITI P. G. (2002), "Administrative and Strategic Advantages of HRIS", *Employment Relations Today*, 29 (2), pp. 43-48. <https://doi.org/10.1002/ert.10039>.
- LAVE J. (1984), "The Values of Quantification", *The Sociological Review*, 32 (1), pp. 88-111. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00108.x>.
- LAWLER E. E., LEVENSON A. & BOUDREAU J. W. (2010), "HR Metrics and Analytics: Use and Impact", *Human Resource Planning*, 2010.
- LEVENSON A. (2018), "Using Workforce Analytics to Improve Strategy Execution", *Human Resource Management*, 57 (3), pp. 685-700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>.
- MADSEN D. & SLÄTTEN K. (2017), "The Rise of HR Analytics: A Preliminary Exploration", in *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10.
- MARTIN O. (2012), *L'analyse quantitative des données : L'enquête et ses méthodes*, 3e éd. Paris, Armand Colin.
- MAYER-SCHÖNBERGER V. & CUKIER K. (2014), *Big data : la révolution des données est en marche*, Paris, Robert Laffont.
- MCAFEE A. & BRYNJOLFSSON E. (2012), "Big Data: The Management Revolution". *Harvard Business Review*, pp. 39.
- MENGER P.-M. (2017), « Introduction », in MENGER P.-M. & PAYE S., *Big data et traçabilité numérique : Les sciences sociales face à la quantification massive des individus*, pp. 7-23. Conférences. Paris, Collège de France. <http://books.openedition.org/cdf/4990>.
- OLLION E. & BOELAERT J. (2015), « Les sciences sociales et la multiplication des données numériques », *Sociologie*, 3 (6), pp. 1-20.
- O'NEIL C. (2016), *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. First ed. New York, Crown.
- PAYE S. (2017), « Postface : "Un travail de fourmi" », in MENGER P.-M. & PAYE S., *Big data et traçabilité numérique : Les sciences sociales face à la quantification massive des individus*, pp. 185-215. Conférences. Paris, Collège de France. <http://books.openedition.org/cdf/5013>.
- RAGUSEO E. (2018), "Big Data Technologies: An Empirical Investigation on Their Adoption, Benefits and Risks for Companies", *International Journal of Information Management*, 38 (1), pp. 187-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.008>.
- RASMUSSEN T. & ULRICH D. (2015), "Learning from Practice: How HR Analytics Avoids Being a Management Fad", *Organizational Dynamics*, 44 (3), pp. 236-42. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>.
- SALAS R. (2016), "Quantification and Objectivity. From Statistical Conventions to Social Conventions". *Historical Social Research*, 41 (2), pp. 118-34. <https://doi.org/10.12759/hsr.41.2016.2.118-134>.
- SAUNDERS M., LEWIS P. & THORNHILL A. (2016), *Research Methods for Business Students*, 7e ed. Harlow, Pearson.
- SCHOUTEN J. W. & MCALEXANDER J. H. (1995), "Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers", *Journal of Consumer Research*, 22 (1), pp. 43-61.
- SIVARAJAH U., KAMAL M. M., IRANI Z. & WEERAKKODY V. (2017), "Critical Analysis of Big Data Challenges and Analytical Methods", *Journal of Business Research*, 70 (janvier), pp. 263-86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.001>.
- STEVENS M. L. (2008), "Culture and Education", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619 (1), pp. 97-113. <https://doi.org/10.1177/0002716208320043>.
- SUNSTEIN C. R. (2000), "Cognition And Cost-Benefit Analysis", *The Journal of Legal Studies*, 29 (S2), pp. 1059-1103. <https://doi.org/10.1086/468105>.

# Changement organisationnel dans une banque de détail et quête de légitimité : un processus complexe

Par Sabine REYDET

Université Grenoble Alpes, CNRS, Grenoble INP, CERAG

Le secteur bancaire est en pleine mutation et les entreprises sont amenées à revoir leurs stratégies pour évoluer et perdurer. Les changements organisationnels s'instaurent rarement sans susciter chez les salariés des résistances qu'il convient de lever pour permettre leur diffusion. Une façon d'y parvenir sera de mettre en place des actions de légitimation. Cette étude associe la littérature sur les résistances inhérentes aux changements organisationnels avec celle sur la recherche de légitimité pour installer le changement aux yeux des différentes cibles. Nous nous penchons sur le cas d'une grande banque française qui a initié un changement organisationnel et qui a choisi de lever les résistances grâce à la communication interne et externe. Une approche qualitative a été menée auprès d'une cinquantaine de collaborateurs bancaires et de deux membres de la direction générale. Les résultats montrent que de nombreuses résistances ont émergé et qu'elles ont pu être atténuées par des actions de communication ciblées qui ont imposé la légitimité, tant pragmatique, cognitive, que morale, de ce changement.

## Introduction

Dans un contexte économique fragile, complexe et en perpétuelle mutation, les entreprises doivent constamment s'adapter et faire évoluer leurs pratiques organisationnelles (Vandangeon-Derumez, 1998). Le secteur bancaire ne fait pas exception à la règle, et plusieurs facteurs amènent les entreprises à réfléchir à des modifications plus ou moins importantes pour continuer à être rentables. Le premier facteur concerne l'accroissement de la concurrence, avec l'apparition de nouveaux acteurs (comme les banques en ligne ou les néo-banques) qui ont accentué la pression sur les prix et les offres commerciales. Dans cette configuration, les banques traditionnelles ont choisi pour la plupart d'intégrer une forte dimension digitale dans leurs agences, pour rendre leurs offres plus transparentes, plus attractives et complémentaires. Cette adaptation technologique ne semble pas suffire, car un troisième facteur a ravivé et modifié la concurrence : il concerne le comportement des clients. Sollicités de toute part, et trouvant à leur disposition sur Internet des informations simples, complètes et comparatives sur les offres bancaires, ils ont progressivement déserté les agences et modifié leurs comportements, devenant plus exigeants et versatiles. Une projection économique réalisée par le cabinet Sea Partners suggère une fermeture de 12,6 % des points de vente des banques françaises d'ici 2020<sup>(1)</sup>. Devant ce constat, les banques traditionnelles doivent

réagir. Certaines ont décidé de fermer des agences (c'est le cas notamment de la Société Générale ou de LCL), d'autres ont repensé la place de l'agence traditionnelle dans leur modèle organisationnel pour ne pas perdre en compétitivité et sauvegarder leurs implantations géographiques. La relation client semble évoluer, et la différenciation pourrait se faire sur le conseiller bancaire qui reste « le pivot de la relation », mais qui doit aller vers de « nouvelles compétences techniques et comportementales centrées sur la qualité de service et adaptées aux nouveaux modes d'interaction avec les clients »<sup>(2)</sup>. Des banques traditionnelles ont développé de nouveaux modèles d'agences, très digitalisés, avec des conseillers plus disponibles pour des tâches complexes<sup>(3)</sup>, en préservant le maillage géographique des points de vente. C'est le cas de la grande banque mutualiste française que nous avons pu étudier. Celle-ci propose une nouvelle organisation commerciale, basée sur une spécialisation accrue des collaborateurs et un travail en équipe, dans un environnement fortement digitalisé. Cette modification est progressive, mais les conséquences sont fortes pour les collaborateurs comme pour les clients, et des doutes et résistances sont apparus. L'objectif pour la banque étudiée est de légitimer ce changement, en interne auprès de ses salariés, et en externe

<sup>(1)</sup> Source : [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), article du 15/04/2018 consulté le 30/06/2018.

<sup>(2)</sup> Site du cabinet de conseil Bain et Company ([www.bain.fr](http://www.bain.fr)), article du 12/02/2018 consulté le 30/06/2018.

<sup>(3)</sup> Site [www.bankobserver.com](http://www.bankobserver.com), article du 12/07/2017 consulté le 30/06/2018.

auprès des institutionnels, mais également auprès des concurrents et des clients. La légitimité est le moyen pour une organisation de renforcer son image, sa stabilité, ainsi que l'engagement des salariés (Oliver, 1991). Dans le prolongement des travaux de Suchman (1995) qui considère la légitimation comme une finalité, nous verrons quelles sont les actions à entreprendre pour minimiser les résistances et entraîner l'adhésion des collaborateurs autour du nouveau projet organisationnel. Un des moyens pour y parvenir serait d'utiliser différents outils de communication, qui, s'ils sont appropriés, peuvent garantir le succès de la diffusion du changement (Russ, 2012), notamment en impliquant les employés.

Cette recherche présente l'intérêt de lier la littérature sur les résistances inhérentes à un changement organisationnel à la littérature sur la recherche de légitimité. Nous mettrons d'abord en évidence le lien existant entre un changement organisationnel et les différents facteurs de résistance (Soparnot, 2013). Il s'agira alors de montrer comment la légitimité, au travers de ses trois dimensions – pragmatique, cognitive et morale – (Suchman, 1995), peut être un moyen efficace de réduire ces résistances. Nous présenterons ensuite le contexte de l'étude qualitative que nous avons menée au sein d'une grande banque mutualiste française qui a amorcé un changement organisationnel majeur. Nous exposerons les résultats, en identifiant notamment les facteurs de résistance existant chez les collaborateurs, avant d'évaluer la pertinence des actions de légitimité mises en place pour lever ces résistances et entraîner l'adhésion des collaborateurs. Enfin, nous pointerons les apports, les limites et perspectives de recherche.

## Changement organisationnel radical, résistances et processus de légitimation

### Différents types de changements et de résistances

Le changement fait partie de la vie des organisations et a généré une abondante littérature. De nombreuses définitions existent et celle de Giroux (1991), qui a reçu

une validation académique, décompose le changement selon son étendue (globale *versus* partielle), sa profondeur (majeure *versus* marginale) et son rythme (lent *versus* rapide). Des changements de différentes ampleurs sont possibles pour une organisation, afin d'intégrer des évolutions technologiques (Allaire et Firsirotu, 1989), ou en réponse à une situation de crise réelle ou anticipée (Soparnot, 2004). La présente recherche étudie le cas d'une banque française qui a choisi de réagir face à des évolutions contextuelles majeures que sont l'accentuation de la pression concurrentielle (apparition de nouveaux concurrents) et le développement des outils digitaux (consommateurs plus connectés). La combinaison de ces deux facteurs a entraîné une modification significative des comportements des clients et la nécessité d'adapter les offres bancaires. C'est un changement global, pouvant être qualifié de radical (Allaire et Firsirotu, 1989) pour plusieurs raisons : il est soudain, il touche toutes les activités de l'organisation, il a des répercussions internes et externes, et il marque une rupture avec les pratiques antérieures. Ce changement radical se fonde sur deux aspects-clés : une nouvelle approche clients, basée sur une gestion collective du portefeuille clients, et une expertise sectorielle (« Épargne », « Assurances », « Habitat ») des collaborateurs.

Il existe plusieurs manières de diffuser un changement radical, plus ou moins pilotées par la hiérarchie (voir Soparnot, 2004 pour une revue complète). La banque étudiée a opté pour une diffusion concertée qui se rapproche d'une stratégie politique, prônant une convergence des intérêts des différents acteurs pour légitimer le changement aux yeux de tous (Soparnot, 2013). Néanmoins, les conséquences pourront être positives (acceptation, adhésion) ou négatives (résistances, conflits). La notion de résistance, initialement abordée dans les travaux de Coch et French (1948) et Lewin (1951), concerne la capacité des individus à entraver les projets de réforme d'une entreprise, en adoptant des attitudes aussi diverses que le déni, l'indifférence ou le rejet. Les résistances sont protéiformes et peuvent remettre en cause tant les pratiques organisationnelles que les relations interpersonnelles (tableau 1).

**Tableau 1 : Les différents types de résistances et leurs caractéristiques** (Source : Soparnot, 2013, p. 30)

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stressor » qui provoque un état de déséquilibre psychologique.
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation.
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leur liberté d'action.
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes.
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation.
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles.



Photo © Ken Weisth / BRIDGEMAN IMAGES

John Tenniel (1820-1914), *Le partage du gâteau entre le lion et la licorne*, illustration de *Through the Looking Glass* (Lewis Carroll, 1871), lithographie publiée en 1871. Coll. part.

« La banque a opté pour une diffusion concertée qui se rapproche d'une stratégie politique, prônant une convergence des intérêts des différents acteurs pour légitimer le changement aux yeux de tous. »

Ces différents types de résistances coexistent selon les contextes de changement et les stratégies de diffusion choisies par l'organisation. Cette dernière devra mettre en place des actions pour légitimer le changement et réduire ces résistances.

### La recherche de légitimité pour réduire les résistances

Les travaux de Suchman (1995) s'inscrivent dans une perspective institutionnaliste du changement qui prend en compte son caractère collectif et complexe de par la diversité des acteurs concernés. Dans cette optique, l'organisation doit adapter ses actions à la diversité de ses publics pour leur faire accepter le changement. C'est une vision volontariste du processus de légitimation d'un changement qui suppose que les intérêts de chaque acteur, tant externe qu'interne, sont pris en compte. La construction de cette légitimité peut se faire au travers de ses trois dimensions: la légitimité cognitive, morale et pragmatique (Suchman, 1995).

- **La légitimité pragmatique** : pour Suchman (1995), chaque partenaire est partie prenante dans la stratégie mise en place par l'entreprise. Cette interdépendance

suppose que chaque action de l'entreprise aura des répercussions sur les acteurs concernés. Soumis à un changement, ces derniers chercheront à « l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable » (Soparnot, 2013, p. 28), sinon ils pourront le percevoir comme une menace et opposer des résistances politiques. La légitimité pragmatique devra convaincre chaque acteur que le projet proposé répond à ses attentes et satisfait son intérêt, en montrant notamment les implications concrètes du nouveau projet. Chaque acteur doit être impliqué dans la pérennisation de ce projet. Nous pouvons donc formuler une première proposition :

*Proposition 1* : Les actions de légitimité pragmatique mises en place par l'entreprise pour diffuser le changement organisationnel réduiront les résistances politiques.

- **La légitimité cognitive** : cette dimension de la légitimité doit aider l'entreprise à faire connaître son nouveau projet et à lui donner une place claire dans son environnement (Suchman, 1995). Pour cela, il faut que les acteurs concernés en comprennent le cadre général et les caractéristiques concrètes. L'objectif est de rendre le projet visible et incontournable dans

l'environnement concurrentiel. Il s'agira pour les salariés de trouver leur place dans ce nouveau projet. Pour cela, l'organisation devra leur fournir les cadres et procédures leur permettant d'effectuer leur travail et de prendre des décisions au quotidien. Cette appropriation pourra être délicate pour certains collaborateurs, qui se sentiront parfois déstabilisés, voire stressés. En effet, le changement bouleverse les repères organisationnels, entraînant ainsi des résistances psychologiques (Soparnot, 2013). De la même façon, le changement pourra remettre en cause les connaissances et compétences des salariés ; certains pourront avoir plus de mal à s'approprier les nouveaux outils et procédures, ce qui génèrera des résistances cognitives (Soparnot, 2013). D'un point de vue collectif, les relations interpersonnelles pourront être modifiées, voire perturbées par le nouveau projet. Les groupes au sein de l'organisation ont « une vie propre et développent des stratégies spécifiques que le changement peut remettre en cause » (Soparnot, 2013, p. 28), ce qui pourra entraîner des résistances collectives. Notre seconde proposition est la suivante :

*Proposition 2* : Les actions de légitimité cognitive mises en place par l'entreprise pour diffuser le changement organisationnel réduiront les résistances cognitives, collectives et psychologiques.

- **La légitimité morale** : l'organisation se porte garante de valeurs et de normes envers ses différents partenaires (Suchman, 1995). En interne, les salariés adhèrent à ces valeurs, qui constituent pour eux un cadre fédérateur dans lequel ils se reconnaissent. Ce cadre pourra être remis en question par le changement proposé, créant ainsi des résistances culturelles. Pour les réduire, l'organisation devra montrer que son nouveau projet est conforme à la culture d'entreprise, et qu'il préserve le bien-être collectif. Dans le cas contraire, les collaborateurs pourront être déstabilisés et des résistances psychologiques se développeront. En externe, il s'agira de montrer que le nouveau projet s'inscrit dans la culture de l'organisation, qu'il exprime ses valeurs fortes, qu'il est en cohérence (et non pas en confrontation) avec les attentes des partenaires. En effet, il faut que le nouveau projet préserve les liens entre l'organisation et les autres acteurs (Soparnot, 2013), notamment les clients qui ont choisi l'entreprise par rapport à ce

qu'elle représente, à son identité, sinon des résistances identitaires apparaîtront. Notre troisième proposition est la suivante :

*Proposition 3* : Les actions de légitimité morale mises en place par l'entreprise pour diffuser le changement organisationnel réduiront les résistances culturelles, identitaires et psychologiques.

Les trois propositions sont résumées dans le tableau 2 ci-dessous.

Notre recherche va donc s'articuler autour de deux questions principales :

1. Quelles sont les résistances émergeant du changement organisationnel proposé ?
2. Quelles sont les actions de communication mises en place pour réduire ces résistances et rendre ce changement légitime d'un point de vue cognitif, moral et pragmatique ?

## Contexte de l'étude et méthodologie

Confrontée aux mêmes turbulences que ses concurrents, une grande banque mutualiste française a choisi de réagir. Elle a mis en place, dès fin 2012, des modifications substantielles dans ses agences, en se concentrant à la fois sur l'aspect des locaux et sur l'approche clientèle. Ce changement organisationnel s'est amorcé en douceur, sur une seule agence pilote, puis s'est progressivement diffusé à l'ensemble du réseau d'agences de la région concernée, avec un objectif d'aboutissement pour la fin 2018.

## Présentation du changement organisationnel proposé

Le changement organisationnel étudié peut être considéré comme radical car il va remettre en cause le référentiel organisationnel de l'entreprise, et modifier fondamentalement les habitudes de travail, les rôles de chacun ainsi que l'approche client. Il a été décidé par la Direction Générale de la zone géographique concernée et se fonde sur deux points essentiels : les locaux et l'organisation commerciale. L'agence physique est au cœur du projet. C'est un lieu de rencontre qui s'appuie sur la compétence

**Tableau 2 : Les actions de légitimation du changement pour réduire les résistances**

	Légitimité pragmatique	Légitimité cognitive	Légitimité morale
Résistances psychologiques		X	X
Résistances identitaires			X
Résistances politiques	X		
Résistances collectives		X	
Résistances culturelles			X
Résistances cognitives		X	

des collaborateurs et l'utilisation des nouvelles technologies (figure 1 ci-dessous).

L'objectif est de favoriser l'autonomie du client à la fois dans son parcours dans l'agence mais également dans sa recherche d'informations. L'agence est découpée en univers de besoins et le client peut être reçu en rendez-vous dans des salons privés, plus confidentiels et confortables (assis côte à côte avec le collaborateur). L'autre pilier du projet concerne un travail en équipe, basé sur la spécialisation des salariés par compétences métiers et sur une gestion collective du fonds de commerce (il n'y a plus de clients attirés, toute l'équipe gère l'ensemble des clients selon leurs besoins). Les collaborateurs, y compris le manager, n'ont plus de bureau ni de portefeuille clients et se retrouvent dans un espace partagé, dit *collaboratif*. Cet espace doit permettre un échange d'informations en direct (puisque les collaborateurs sont en *open space*) donc une plus grande réactivité. Deux nouveaux métiers apparaissent : le responsable clientèle (référént privilégié du client) et le spécialiste (expert dans un domaine). Le responsable clientèle fait un diagnostic client puis oriente ce dernier vers le spécialiste adéquat. Les directeurs d'agence sont considérés comme des managers. Ils gardent les fonctions d'orientations commerciales, d'évaluation et de management, mais ils doivent également animer les équipes de collaborateurs.

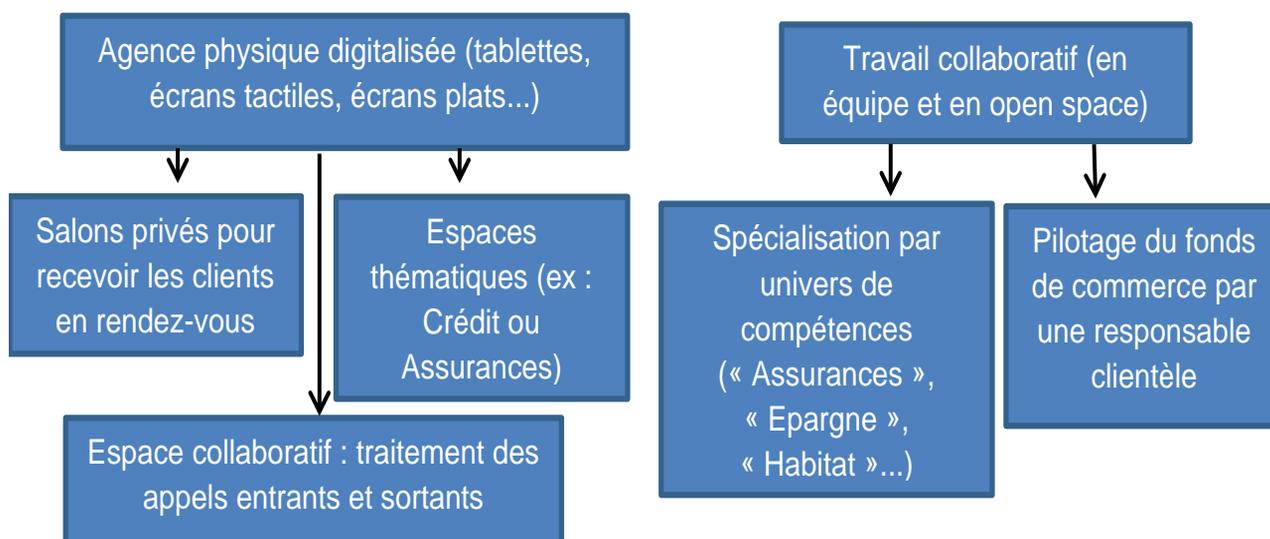
### Méthodologie de la recherche

Nous nous sommes immergés pendant plusieurs mois dans des agences concernées par la nouvelle organisation commerciale (appartenant toutes à la Caisse Régionale pilote du projet). Au moment de l'étude, certaines agences expérimentent le changement depuis un à six mois (la plus ancienne depuis huit mois), d'autres depuis moins d'un mois, et certaines vont l'expérimenter dans les semaines qui suivent.

### Méthodologie

Nous avons eu l'opportunité d'interroger deux personnes de la Direction Générale, afin de recueillir leur avis sur la manière dont le changement organisationnel a été pensé puis présenté aux différents acteurs concernés, et une cinquantaine de collaborateurs. Nous avons privilégié une approche qualitative par étude de cas (Yin, 2003) ainsi qu'une vision longitudinale pour appréhender le phénomène temporel (Thietart *et al.*, 2003). Dans chacun des cas, nous avons cherché à interviewer des collaborateurs sur des postes différents (conseillers, chargés de clientèle particuliers/professionnels ou spécialistes dans la nouvelle organisation, ainsi que des directeurs d'agences). Avec l'accord de la Direction Générale de la zone géographique concernée, nous avons pu choisir les agences que nous souhaitions étudier. Nous avons ainsi choisi des agences de tailles différentes (moins de 5 salariés, entre 5 et 10 salariés, plus de 10 salariés), situées dans des zones géographiques différentes (zone rurale/urbaine) et concernées par le changement depuis une durée différente. Des rendez-vous ont été pris avec les différents collaborateurs volontaires pour pouvoir les rencontrer individuellement. Le plus souvent, des demi-journées d'immersion ont été dévolues à ces rendez-vous. Globalement, le taux de refus a été inférieur à 5 %. Deux guides d'entretien ont été élaborés : un pour les membres de la direction à l'origine du projet de changement, et un pour les collaborateurs.

Figure 1 : Les caractéristiques du changement organisationnel étudié



L'échantillon se répartit ainsi : 36 membres de l'équipe commerciale, ainsi que 14 directeurs d'agence et 2 directeurs d'agence adjoints. Il s'agit d'entretiens semi-directifs (voir le tableau 3 ci-dessous). Le contexte des différentes agences est le suivant :

- Agences 1 (3 agences étudiées) : **aucune modification** au moment de l'immersion. Le changement est prévu quelques semaines plus tard.
- Agences 2 (5 agences étudiées) : **le changement date de moins d'un mois** au moment de l'immersion. Une agence expérimente le nouveau projet depuis une semaine seulement au moment de l'immersion.
- Agences 3 (5 agences étudiées) : **les agences étudiées expérimentent le changement depuis plus d'un mois**, d'autres même depuis six mois, la plus ancienne depuis 8 mois.

Les interviews ont duré entre 45 minutes et 1h15, elles ont été intégralement retranscrites puis ensuite analysées de manière indépendante sous forme d'analyse de contenu. Nous avons ainsi identifié les grands thèmes récurrents, en comptabilisant les occurrences. Nous avons ensuite cherché à relier les résultats à la théorie mobilisée, à savoir les facteurs de résistance, nous inscrivant ainsi dans une démarche

déductive, qui confronte un modèle théorique aux données de l'échantillon interrogé (Hlady-Rispal, 2000). Dans cette approche déductive, nous avons utilisé les facteurs de résistance identifiées par Soparnot (2013) comme catégories prédéfinies pour réaliser le codage (*codage top-down*, Point et Voynnet-Fourboul, 2006), obtenant ainsi 6 catégories. Pour chacune d'entre elles, nous avons fait apparaître les codes émergents, puis nous avons compté les occurrences (voir le tableau 4 ci-dessous). Certains entretiens ont fait l'objet d'un double codage (environ un entretien pour chaque situation différente d'agence et pour chaque profil de collaborateurs) afin d'éviter les biais d'interprétation.

Les six types de résistances sont apparus au travers des entretiens réalisés. Cela peut s'expliquer par le fait que les agences étudiées ne se trouvent pas au même niveau du processus de diffusion du changement : certaines ne l'ont pas encore expérimenté, d'autres sont au début du processus et d'autres ont déjà plusieurs mois de recul. Nous allons détailler les résistances émergentes, puis nous verrons les stratégies mises en place pour les gérer, notamment les actions de communication déployées pour rendre le changement légitime aux yeux des différents acteurs.

**Tableau 3 : Le contexte de l'immersion dans les agences bancaires**

	Agences 1	Agences 2	Agences 3	Total
Conseillers	5	6	8	19
Chargés de clientèle/Specialistes	5	5	7	17
Directeurs d'agence/Managers	4	5	5	14
Total	14	16	20	50

**Tableau 4 : La grille de codage utilisée**

Facteurs de résistance et codes émergents	Dénombrement des occurrences
<b>Résistances politiques :</b> Jeux de pouvoir entre la Direction, les syndicats, les sociétaires et les collaborateurs	Changement dans les pesées salariales (30 citations sur 50) Changement dans les affectations géographiques (28 citations sur 50) Changement dans l'évaluation de la performance (20 citations sur 50)
<b>Résistances identitaires :</b> Nouvelle définition des postes	Différence entre le cadrage théorique et la pratique (30 citations sur 50)
<b>Résistances culturelles :</b> Modification du paradigme organisationnel	Spécialisation des métiers (45 citations sur 50) Une nouvelle approche client (42 citations sur 50)
<b>Résistances cognitives :</b> Modification des méthodes de travail	Travail en équipe (38 citations sur 50)
<b>Résistances collectives :</b> Modification des relations interpersonnelles	Apparition de nouveaux postes (35 citations sur 50) Manque de lisibilité dans les évolutions professionnelles (25 citations sur 50)
<b>Résistances psychologiques :</b> Modification de la perspective temporelle	Pas de gestion du temps (32 citations sur 50)

## Résultats : des résistances fortes et durables

Nous allons présenter les résistances rencontrées par ordre d'apparition. Ainsi, les résistantes politiques et identitaires ont émergé en début de diffusion, suivies par les autres types de résistances une fois le changement amorcé. Les résistances culturelles, collectives, cognitives et psychologiques seront présentées ensuite par ordre d'importance de citations et illustrées par quelques verbatims significatifs.

### Des résistances politiques et identitaires en début de diffusion du changement organisationnel

Le changement étudié est à l'initiative de la Direction Générale, et sa diffusion a généré rapidement des résistances politiques et identitaires chez les acteurs concernés, tant externes qu'internes. En externe, les élus et les sociétaires ont eu quelques doutes quant à l'impact du nouveau modèle sur le territoire et la performance de l'entreprise. En interne, les syndicats ont émis de fortes réserves concernant l'impact du nouveau modèle sur les salaires et sur le maintien de l'emploi notamment. Nous n'avons pas pu interroger ces partenaires, mais la Direction nous a confié avoir pris beaucoup de temps pour échanger avec eux pour les convaincre et les faire adhérer au nouveau modèle. Ainsi, les membres des caisses locales ont été associés à la conception du modèle et ils ont pu donner leur avis et proposer quelques changements : « On expose le concept, car on fait venir tous les présidents de caisses locales pour visiter l'agence en avant-première, avant l'ouverture de l'agence, pour voir leur réaction.

On a eu beaucoup de critiques qui nous ont fait progresser » (Directeur général adjoint). Les syndicats ont également été consultés et la Direction a cherché à réduire leurs craintes pour obtenir leur soutien : « Les syndicats ont été très clairs. Ils ont exigé des garanties comme quoi il n'y aurait pas de suppression de postes. Ils ont également émis des exigences sur le fait que les nouveaux métiers devaient avoir des pesées salariales identiques aux anciens postes. On s'est engagé là-dessus » (Responsable du développement logistique du projet). La négociation a cependant été ferme et la Direction leur a laissé un champ d'action restreint : « On leur a dit que c'était ça (le nouveau modèle) ou on fermait des agences. Il faut une réponse à la baisse de fréquentation. On ne pouvait pas rester sans rien faire » (Directeur général adjoint). La démarche a été consultative, et des adaptations ont été concédées (aménagement des espaces, adaptation des équipements technologiques). La direction a accepté d'être ouverte sur certains critères pour en imposer d'autres, installant le changement de manière politique (Soparnot, 2004). Cette phase a été âprement négociée, et a duré quelques mois.

En interne, les résistances politiques ont porté sur trois aspects : la rémunération, la réorganisation géographique et l'évaluation de la performance (voir le tableau 5 ci-dessous).

Les collaborateurs ont tenu à avoir des engagements quant à la pesée des postes et l'affectation géographique dans le nouveau projet, aidés en cela par les syndicats. La direction a consulté tous les collaborateurs, qui ont pu émettre des vœux sur les nouveaux postes qu'ils aimeraient occuper, ainsi que sur la situation géographique de l'agence dans laquelle ils

**Tableau 5 : Les résistances émergeant en interne**

Résistances	Exemples de verbatims
<b>Résistances politiques :</b>  Jeux de pouvoir entre la Direction, les syndicats, les sociétaires et les collaborateurs	<u>Changement dans les pesées salariales :</u> « Après tous ces changements, il faut qu'on soit sûr de ne pas être perdant au niveau du salaire » (M. R., conseiller clientèle) « Moi je veux bien changer de métier, mais pas pour gagner moins » (Mme C., conseillère clientèle)  <u>Changement dans les affectations géographiques :</u> « Je ne sais où je serai demain et ça m'angoisse » (Mme R., conseiller) « Peut-être qu'avec le regroupement des grappes, je vais devoir bouger mais je n'en sais rien pour l'instant » (M. D., directeur d'agence)  <u>Changement dans l'évaluation de la performance :</u> « La culture de l'entreprise avant, c'était la performance individuelle, maintenant c'est la performance collective » (Directeur Général adjoint) « Il faut expliquer aux collègues que chacun travaille ensemble et plus chacun pour soi » (M. R., responsable clientèle)
<b>Résistances identitaires :</b>  Nouvelle définition des postes	<u>Différence entre le cadrage théorique et la pratique :</u> « On ne sait pas où mettre le curseur, on n'a pas de référence » (Mme C., responsable clientèle) « On nous présente des postes, mais on ne sait pas trop ce qu'il y a derrière » (Mme F., conseillère clientèle).

souhaiteraient travailler. La Direction s'est engagée à respecter ces vœux dans la mesure du possible et à faire des regroupements géographiques acceptables en termes de distance kilométrique. Pour les agences qui n'ont pas encore expérimenté le nouveau modèle, ces résistances sont fortes.

La dernière résistance politique concerne l'évaluation de la performance dans le nouveau modèle organisationnel proposé. Traditionnellement, la banque est un secteur dans lequel la performance est plutôt mesurée de manière individuelle. Dans le nouveau projet, l'évaluation se fera de manière plus collective, au niveau de chaque agence. Certains collaborateurs peuvent y voir une remise en cause de leur métier-même. D'autres ont mis en évidence le manque d'indicateurs adéquats pour évaluer une performance collective, et la nécessité d'enrichir le système d'évaluation existant. Les collaborateurs n'ont pas tous l'habitude de travailler en équipe, et certains ont du mal à accepter le fait que leurs performances individuelles puissent être lissées au bénéfice de la performance collective.

Les résistances identitaires concernent les modifications éventuelles dans la relation que l'individu construit avec son entreprise. Dans notre cas, ces résistances se sont exprimées au travers de la délimitation des rôles de chacun dans le cadre théorique qui a été proposé par la Direction lorsqu'elle a présenté le nouveau modèle. Il semble exister un écart important entre ce qui est spécifié au départ, et qui est écrit

dans le *book* de présentation réalisé par la Direction (que chaque collaborateur a reçu), et ce que chacun va expérimenter au quotidien. Le reproche principal semble être le manque de détail dans les fiches de postes, certaines étant très générales, d'autres quasiment inexistantes, surtout pour les nouveaux postes (spécialiste et responsable clientèle). Les collaborateurs sont perdus et doivent constamment improviser. Ce point rejoint les résultats de Guilmot (2016) qui montrent que les salariés soumis à des tensions de gestion dans leur quotidien doivent très souvent moduler leurs tâches en fonction des situations rencontrées.

Ces résistances sont apparues dès le début de la diffusion du changement organisationnel et ont entraîné des phases de discussion et de négociation parfois longues et difficiles, mais le changement a été installé de manière politique (Soparnot, 2004). Cette stratégie a permis de poursuivre la diffusion sur un rythme plus soutenu, pour aller vers une diffusion massive à l'ensemble des agences de la région concernée. D'autres résistances ont alors émergé.

### Une diffusion massive du changement porteuse de nombreuses résistances

Au fur et à mesure de la diffusion massive du changement, les résistances culturelles, collectives, cognitives et psychologiques sont apparues. Elles sont présentées par ordre d'importance (voir le tableau 6 ci-dessous) et illustrées par des verbatims.

**Tableau 6 : Les résistances liées à la diffusion massive du changement**

Résistances	Exemples de verbatims
<b>Résistances culturelles :</b> Modification du paradigme organisationnel	<u>Spécialisation :</u> « Spécialiste, c'est marqué sur mon badge, cela met la pression par rapport au client » (M. L., spécialiste)  <u>Nouvelle approche client :</u> « Il va falloir s'habituer à ne plus avoir nos clients habituels » (Mme C., spécialiste) « Ce ne sont plus nos clients, mais ceux de l'agence et parfois certains collègues ne l'acceptent pas » (Mme C., spécialiste)
<b>Résistances collectives :</b> Modification des relations interpersonnelles	<u>Apparition de nouveaux postes :</u> « Je ne sais pas ce que je dois garder pour moi et ce que je dois donner aux autres » (M. L., responsable clientèle) « Si je ne fais que ma spécialité, il y a des moments où je ne fais rien » (Mme R., spécialiste) « Le responsable clientèle, ce n'est pas mon supérieur, il n'a pas à me dire ce que je dois faire » (Mme G., spécialiste)  <u>Manque de lisibilité dans les évolutions professionnelles :</u> « On sait bien qu'il n'y aura pas de la place pour tout le monde en termes d'évolution professionnelle » (Mme G., spécialiste)
<b>Résistances cognitives :</b> Modification des méthodes de travail	<u>Travail en équipe :</u> « Ce n'est pas du tout la même façon de travailler, on ne sait plus comment faire » (Mme T., spécialiste)
<b>Résistances psychologiques :</b> Modification de la perspective temporelle	<u>Gestion du temps :</u> « On travaille dans l'urgence, on gère au coup par coup, on n'anticipe rien » (M. B., spécialiste) « Pour l'instant, je navigue à vue et ça m'angoisse » (M. D., responsable clientèle)

Les résistances culturelles se concentrent sur les nouvelles valeurs véhiculées par le changement organisationnel et elles se sont exprimées au travers de la spécialisation et de l'approche clients. Le nouveau modèle suppose que les conseillers n'ont plus de portefeuille clients et que chaque agence gère dorénavant un fonds de commerce. Il s'agit pour les collaborateurs de travailler en équipe pour augmenter la performance de l'agence, chacun se reposant sur les compétences des autres collègues pour proposer au client un service global à forte valeur ajoutée.

Les résistances collectives ont été fortes dans notre cas et portent essentiellement sur les nouvelles conditions de travail. Le manque de repères et la rupture avec les pratiques antérieures ont entraîné des bouleversements chez ceux qui expérimentent le nouveau modèle (les collaborateurs ne savent plus comment travailler), mais également des appréhensions fortes chez ceux qui sont encore dans les agences classiques. Parfois même, le simple bouche à oreille suffit à relayer les angoisses et les interrogations, notamment envers l'espace collaboratif, considéré comme bruyant et perturbant. Les collaborateurs peinent à trouver leur place dans cet espace ouvert, ne serait-ce que pour poser leurs affaires. Il s'agit également pour eux d'accepter que tout le monde peut entendre ce qui est dit. Cette perte d'intimité s'est également manifestée parfois chez les directeurs d'agences qui ont dû renoncer à leur bureau. Si certains apprécient de se retrouver dans le même espace que les autres collaborateurs (plus de proximité, d'échanges et de confiance mutuelle selon eux), d'autres ont eu plus de réticences à aller vers des tâches d'animation commerciale et non plus seulement de management. Ces résistances collectives sont très fortes pour les agences qui commencent à expérimenter le changement, et tendent à s'estomper au bout de 3 à 6 mois environ.

Les résistances cognitives surviennent entre les groupes homogènes d'individus mais distincts les uns des autres. Le changement peut modifier l'appartenance à l'un de ces groupes, voire créer de nouveaux groupes, et générer des conflits. Les nouveaux métiers, tout comme la nécessité de travailler en équipe, ont modifié les relations interpersonnelles. Les collaborateurs doivent partager les informations sur les clients, puisqu'ils n'ont plus de portefeuille attribué. Cela suppose une concertation et des échanges réguliers pour faire le point sur la situation d'un client, pour trouver la proposition la plus adaptée et surtout pour que chacun de ses besoins soit couvert par un spécialiste. La frontière entre le périmètre d'action de chaque spécialiste est encore floue. Pour que la valeur ajoutée pour le client soit optimale, il faut que chaque spécialiste connaisse parfaitement son champ d'intervention et qu'il communique régulièrement et de manière transparente à la fois auprès des autres spécialistes, mais également auprès du responsable clientèle, qui reste le pilote général du fonds de commerce. C'est ce dernier qui oriente le client vers le spécialiste adéquat. Ce nouveau poste n'est pas encore reconnu,

notamment par les spécialistes : le responsable clientèle est-il un collaborateur ou un responsable hiérarchique ? Cette absence de positionnement clair a généré des résistances cognitives fortes en modifiant les relations entre les collègues.

Les résistances psychologiques trouvent leur origine dans l'incapacité des collaborateurs à gérer leur temps. Ils semblent avoir du mal à gérer les priorités et les tâches sont effectuées souvent dans l'urgence, ce qui peut entraîner des dysfonctionnements. Cette résistance est particulièrement forte pour les agences qui viennent d'expérimenter le changement. Un temps d'adaptation semble nécessaire, que les 5 agences transformées estiment à environ 3-4 mois.

Le nouveau projet organisationnel proposé a suscité de nombreuses résistances, que nous avons pu relier à la typologie proposée par Soparnot (2013). Nous pouvons supposer que, compte tenu de l'avancement du processus de diffusion du changement, ces résistances vont continuer à se développer, mais certaines vont progressivement se réduire notamment pour les agences qui parviennent à la fin du processus. L'entreprise va chercher à les réduire en mettant en place des stratégies précises, notamment en termes de communication.

## Quelles actions de légitimité pour réduire les résistances ?

Les résultats de l'analyse qualitative ont montré l'existence de résistances fortes tout au long du processus de diffusion du changement organisationnel : les résistances politiques et identitaires apparaissent dès le début du processus, suivies – par ordre d'importance – par les résistances culturelles, collectives, cognitives et psychologiques. Soparnot (2013) avait émis l'hypothèse selon laquelle une stratégie politique de gestion du changement pourrait atténuer les résistances psychologiques, identitaires et collectives et amplifier les autres. Nos résultats vont partiellement dans ce sens, les résistances politiques et identitaires arrivant en premier et ayant été réduites par la négociation. Par contre, les résistances collectives sont fortes dans notre cas, sans doute parce que les agences étudiées ne sont pas au même stade d'avancement dans la mise en œuvre du changement. Pour réduire ces résistances, Suchman (1995) propose qu'une organisation puisse légitimer le changement en mettant l'accent sur ses dimensions pragmatique, cognitive et morale. En reprenant nos propositions de recherche initiales, nous allons présenter les actions de communication mises en œuvre en interne et en externe.

### La légitimité pragmatique pour réduire les résistances politiques

La première proposition postule que les actions de légitimité pragmatique réduiront les résistances politiques. En effet, cette forme de légitimité va aider l'organisation à montrer que le nouveau projet

Tableau 7 : Les actions de légitimité pragmatique pour réduire les résistances

<b>En interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'échange entre les collègues positionnés sur les nouveaux métiers (les spécialistes et les responsables clientèle) d'agences différentes sous forme de réunions hebdomadaires pour faire évoluer les pratiques.</li> <li>• Proposer des formations régulières aux conseillers pour les positionner vraiment en tant que spécialistes (recentrage de leur fonction) et les faire monter en compétence.</li> </ul>
<b>En externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des visites des agences transformées avec les sociétaires et les élus pour leur permettre d'échanger avec les collaborateurs sur leurs ressentis.</li> <li>• Utiliser les nouvelles agences transformées pour valoriser le projet en montrant qu'il s'insère dans le territoire local.</li> <li>• Faire des réunions régulières entre la Direction et les syndicats pour suivre l'évolution des carrières, des rémunérations et des mouvements de personnels.</li> </ul>

correspond aux attentes des différentes parties prenantes, externes et internes, en tenant compte des intérêts de chacun, notamment en les impliquant dans l'achèvement du projet (voir le tableau 7 ci-dessus).

En interne, il s'agit de permettre aux collaborateurs d'assumer leur rôle de spécialiste en étant régulièrement formés pour monter en compétence, et d'être reconnus comme tels par les clients. Pour cela, les collaborateurs ont également besoin d'être rassurés en échangeant sur leurs pratiques et en confrontant leurs connaissances techniques et/ou commerciales. Cette demande de concertation transversale est également ressortie dans nos entretiens, de la part des responsables clientèle qui sont positionnés sur un nouveau métier, avec un degré d'incertitude plus grand quant à la manière d'appréhender leur(s) rôle(s). Des visites d'agences utilisant depuis plus d'un an le nouveau modèle ont été organisées pour favoriser l'échange d'informations, mais ces initiatives devront se répéter pour harmoniser les pratiques. Ces développements rejoignent les outils que Frahm (2005) considère comme appartenant à la communication dialogique qui permet une compréhension mutuelle du changement et une acceptation collective. Nos premiers résultats rejoignent également ceux de Whelan-Berry et Somerville (2010), qui montrent que la communication permet de stimuler les employés afin d'obtenir leur adhésion et de les motiver pour devenir des parties prenantes du changement.

En externe, l'organisation doit montrer que son projet répond aux nouvelles attentes des clients. Ces derniers recherchent des solutions sur mesure (c'est le rôle du spécialiste), rapides, et une disponibilité étendue de la part de leurs interlocuteurs bancaires (les outils digitaux intégrés dans les nouvelles agences doivent aller dans ce sens). Lors de notre immersion, nous avons pu écouter les réactions « à chaud » de quelques clients. Si certains se sentent perdus sans leur conseiller attitré, et dépossédés d'une relation privilégiée et exclusive, d'autres reconnaissent l'intérêt d'avoir accès à des spécialistes capables de trouver des solutions rapides à leur projet. Il semble impératif de leur expliquer, et ce, dès l'entrée en relation, leur

prise en charge par une équipe commerciale, plus experte et plus réactive. Enfin, Il est important de valoriser les nouvelles agences dans leur environnement. Les locaux sont parfois utilisés pour organiser les assemblées des sociétaires et favoriser un échange constructif. L'élu pourra témoigner de l'importance du projet dans le développement du tissu local, le sociétaire de l'amélioration des conditions de travail et les syndicats de la préservation de l'emploi local et des salaires. Les lieux sont utilisés pour la promotion d'artistes locaux, ce qui valorise et dynamise le territoire.

### La légitimité cognitive pour réduire les résistances cognitives, collectives et psychologiques

Notre seconde proposition postule que la légitimité cognitive pourra réduire les résistances cognitives, collectives et psychologiques. Il s'agit en effet d'aider les collaborateurs à s'approprier le nouveau modèle en l'explicitant, en le rendant plus concret et en le formalisant (voir le tableau 8 page suivante).

En interne, les collaborateurs doivent avoir un nouveau cadre sur lequel s'appuyer pour comprendre le périmètre de leur nouveau métier ainsi que les principales tâches à accomplir. Pour cela, la banque étudiée a édité plusieurs *books* de synthèse sur le nouveau modèle, à destination des managers et des collaborateurs. Ces livrets de présentation définissent les métiers, ainsi que les rôles de chacun dans la nouvelle organisation commerciale. Ces actions, qui sont intervenues au tout début du processus de changement, font partie de la communication monologique, qui est à sens unique, mais qui a l'avantage d'être rapide (Russ, 2012). Elle n'est cependant pas suffisante et d'autres actions de communication ont été entreprises. Des corrections ont été apportées sur les brochures internes, notamment des témoignages concrets de collaborateurs et des conseils pratiques pour mieux appréhender les nouveaux postes. Il s'agit de trouver des actions susceptibles d'ancrer les nouvelles pratiques dans les références internes de l'entreprise, en précisant notamment les procé-

Tableau 8 : Les actions de légitimité cognitive pour réduire les résistances

<b>En interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir régulièrement les collaborateurs et la direction pour faire évoluer le modèle en acceptant des adaptations locales (dans les locaux et dans l'organisation du travail).</li> <li>• Enrichir les documents et brochures internes présentant le modèle et les métiers qui en découlent pour rendre les nouveaux référentiels plus concrets (donner des témoignages concrets de collaborateurs).</li> </ul>
<b>En externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner le client dans son parcours au sein de l'agence, avec des animations pédagogiques pour comprendre les produits et services et découvrir les nouvelles offres, à travers des simulations ou des visio-conférences.</li> <li>• Éduquer le client dans sa pratique et son utilisation du numérique (avec des ateliers pédagogiques et des démonstrations)</li> <li>• Créer des communautés thématiques de clients/conseillers, <i>via</i> l'intranet et les réseaux sociaux pour trouver des solutions concrètes (sous forme de foire aux questions ou de forums).</li> </ul>

dures d'évaluation et de motivation des collaborateurs. Jusqu'à maintenant, la performance était plutôt individuelle et basée sur des critères commerciaux. Qu'en sera-t-il avec le nouveau modèle ? Il semblerait que les premiers échanges entre les acteurs aboutissent à l'idée d'intégrer la performance commerciale globale de l'agence tout en tenant compte de la contribution de chaque collaborateur. Des propositions vont être faites pour intégrer des critères plus qualitatifs, comme la capacité des responsables clientèle à animer le lieu de vente pour générer des opportunités commerciales. L'enjeu est primordial pour les collaborateurs car cela concerne non seulement leur évaluation, mais également leur évolution au sein de l'entreprise. Les documents internes doivent promouvoir les opportunités de carrière liées au nouveau modèle. Les collaborateurs que nous avons pu interroger considèrent que le nouveau modèle leur donne la possibilité d'évoluer de manière hiérarchique, mais également transversale, vers des métiers requérant d'autres compétences (passer d'une spécialisation à une autre). Ces résultats rejoignent ceux de Whelan-Berry et Somerville (2010), qui montrent que par ses choix de communication, l'organisation se montre consciente des questions soulevées par le changement et apporte des réponses.

En externe, il s'agit de proposer des actions concrètes pour aider le client à adopter les comportements préconisés dans le nouveau modèle, notamment dans l'utilisation des nouvelles technologies. Pour cela, les collaborateurs doivent aller au-devant du client, le guider dans les différents espaces thématiques, voire même lui proposer des démonstrations dans l'utilisation des tablettes et autres écrans tactiles. Les espaces thématiques sont pour l'instant sous-utilisés et beaucoup de collaborateurs les trouvent vides et sans âme. Il est primordial de les animer pour redonner une atmosphère chaleureuse au point de vente. Des réflexions sont en cours pour trouver des actions à mettre en place pour utiliser ces espaces (boîtes à idées, conférence débat autour d'un thème, animations ponctuelles, jeux, etc.).

### La légitimité morale pour réduire les résistances culturelles, identitaires et psychologiques

La troisième proposition postule que les actions de légitimité morale mises en place par l'entreprise pour diffuser le changement organisationnel réduiront les résistances culturelles, identitaires et psychologiques. En effet, la légitimité morale consiste à inscrire le nouveau modèle comme nouvelle référence ou standard dans son secteur. Pour cela, l'entreprise doit maintenant communiquer pour augmenter la visibilité et la reconnaissance du modèle (tableau 9). Il s'agit d'en montrer les premiers résultats, pour convaincre de sa pérennité. En interne, les outils de communication traditionnels sont mobilisés, comme des communiqués sur l'intranet de la banque, avec notamment des publications de photos et de témoignages. Les échanges permanents entre la direction et les collaborateurs, *via* le site intranet et/ou des réunions régulières sont importants car cela génère un sens de responsabilité partagé par tous les membres de l'organisation, comme l'ont montré précédemment Todnem et Dale (2008).

En externe, la programmation de visites de journalistes est envisagée (une première a eu lieu fin 2015 et concerne le magazine *Les Échos*, avec un article paru juste après) pour cette fois développer la légitimité morale auprès d'influenceurs potentiels. Il est primordial de présenter les résultats du nouveau modèle en termes de performance et d'approche commerciale, pour montrer son bien-fondé aux autres Caisses Régionales et devenir ainsi attractif pour d'autres salariés. Il faut donc que la banque mette en avant la satisfaction des collaborateurs et des clients, en les faisant témoigner *via* les médias sociaux ou le site Internet (voir le tableau 9 page suivante).

Tableau 9 : Les actions de légitimité morale pour réduire les résistances

<b>En interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer <i>via</i> l'intranet, les réseaux sociaux de l'entreprise et les journaux internes pour convaincre les autres agences du bien-fondé du modèle et les informer des premiers résultats. Des témoignages de collaborateurs convaincus par le nouveau modèle sont également proposés <i>via</i> l'intranet, les réseaux sociaux de l'entreprise et les journaux internes.</li> </ul>
<b>En externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les témoignages clients et générer du <i>buzz</i>.</li> <li>• Des articles dans la presse régionale et nationale ont fait connaître le nouveau modèle organisationnel et ses premiers résultats.</li> <li>• Des visites d'agences modifiées sont organisées pour les journalistes, pour certains concurrents, et pour des élus. Elles ont permis d'inscrire le nouveau modèle dans son environnement.</li> <li>• Utiliser les témoignages clients et le bouche à oreille pour montrer les performances du nouveau modèle (notamment en termes de satisfaction et de recommandation clients) <i>via</i> l'intranet, les newsletters ou les journaux internes.</li> <li>• Utiliser les réseaux sociaux pour montrer les performances du nouveau modèle aux autres Caisses Régionales et son impact sur certains indicateurs (les résultats commerciaux, l'organisation commerciale ou encore la satisfaction et la recommandation clients).</li> </ul>

Ces résultats confirment les propositions de Russ (2012) quant à l'utilisation de certains outils, comme le site Internet (avec des vidéos par exemple), ou encore la presse, pour diffuser rapidement des informations sur le changement et pour présenter la vision souhaitée du changement par l'entreprise auprès de ses différentes cibles.

## Conclusion

Ce travail présente des limites qu'il convient de souligner, mais qui sont autant de pistes de recherche intéressantes. La principale limite tient à l'échantillon interrogé, qui ne concerne que des collaborateurs. Il conviendrait de se tourner vers les clients pour évaluer leur ressenti face à ce nouveau modèle, et mesurer par une approche quantitative, par exemple, leur niveau de satisfaction et leur fidélité, notamment attitudinale (bouche à oreille). Il serait intéressant de comparer le projet présenté avec les projets organisationnels d'autres caisses régionales ou d'autres établissements bancaires, afin de voir dans quel cas les résistances sont les plus fortes, et si les actions de légitimation sont les mêmes. La seconde limite concerne la temporalité de l'étude, qui pourrait être encore étendue pour saisir toute l'ampleur des implications du changement. Nos résultats proposent néanmoins des pistes concrètes pour diffuser un changement en réduisant les résistances qui peuvent apparaître. Les actions de légitimité pragmatique diminueront les résistances politiques et identitaires en favorisant les échanges entre les parties prenantes pour une acceptation collective du nouveau projet (Frahm, 2005 ; Whelan-Berry et Somerville, 2010). L'objectif est de le pérenniser en montrant que ses bons résultats sont favorables à chacun des acteurs concernés. Les partenaires institutionnels mettront l'accent sur l'importance du modèle pour la préservation des emplois et du territoire. L'organisation valorisera une nouvelle approche client plus performante. Pour la banque étudiée, les premiers résultats semblent encourageants, les niveaux d'IRC s'étant améliorés (d'après des sources internes à la banque), et elle

réfléchit actuellement à enrichir son modèle d'une dimension humaine encore plus forte, pour tendre vers la notion d'excellence relationnelle. La volonté est d'encourager davantage l'autonomie du client et la réactivité des équipes commerciales, dont les décisions doivent, souvent encore, être validées par le Siège. Le nouveau modèle tente d'améliorer la situation en octroyant plus de délégation aux agences pour augmenter la conquête de nouveaux clients (notamment pour les octrois de crédits), et en réduisant le délai de réponse garanti aux clients ou aux prospects. Pour optimiser le projet, les collaborateurs doivent en devenir pleinement acteurs et le faire évoluer. Il faudrait les interroger à nouveau, la quasi-totalité des agences ayant adopté le nouveau modèle, afin de vérifier si les résistances se sont estompées et si l'implication des salariés s'est améliorée. Les premières réactions montrent que les collaborateurs ne veulent pas d'un retour en arrière. Le modèle possède trois avantages évidents à leurs yeux : il contribue à améliorer la communication interne (échanges plus nombreux au sein des agences), facilite la montée en compétence (grâce à l'espace collaboratif et aux réunions régulières) et promeut la performance collective. Les autres types de résistances émergent tout au long du processus de diffusion et seront réduites par les actions de légitimité cognitive et morale. Il s'agit de communiquer en interne et en externe pour responsabiliser les collaborateurs (Todnem et Dale, 2008 ; Russ, 2012), et inscrire le nouveau modèle organisationnel dans le paysage concurrentiel. La légitimité cognitive permet de rendre un nouveau projet explicite et concret aux yeux des différents acteurs. Les outils et procédures doivent être précis et adaptés au nouveau projet et diffusés rapidement à tous les collaborateurs. Les brochures explicatives doivent être complétées et enrichies de conseils pratiques et de procédures précises à suivre. Des formations régulières doivent être proposées pour permettre aux collaborateurs de monter en compétence et de diminuer les résistances psychologiques encore présentes. L'organisation doit être à l'écoute des remontées des salariés, et laisser

une relative souplesse au modèle, afin d'intégrer et de répondre le plus efficacement possible à des réalités de terrain hétérogènes et complexes (notamment les spécificités géographiques, ou celles de la clientèle). La légitimité morale va permettre de montrer la viabilité du nouveau projet, au travers de ses premiers résultats concrets qui doivent être mis en avant, par le biais d'outils de communication directs, utilisant des témoignages de différents acteurs. En interne, l'organisation doit être capable de prouver que le nouveau projet valorise mieux les salariés, soit au travers de la politique de rémunération, soit au travers des évolutions professionnelles possibles. Elle devra ainsi vérifier l'impact de son nouveau modèle sur l'engagement des collaborateurs et sur leur volonté de rester dans l'entreprise (réduction du *turn-over*, par exemple, qui reste important en banque). Il s'agira de mettre en avant, *via* des articles de presse ou *via* l'intranet, les témoignages de collaborateurs, de personnalités extérieures et de clients. La légitimité morale est primordiale pour cautionner les objectifs recherchés par l'organisation, pour éviter ainsi la suspicion des consommateurs et attirer éventuellement de futurs clients. Une fois le nouveau modèle ancré dans le paysage concurrentiel, il serait intéressant de creuser le lien avec l'attractivité perçue de l'organisation aux yeux des salariés, mais aussi des futurs embauchés.

## Bibliographie

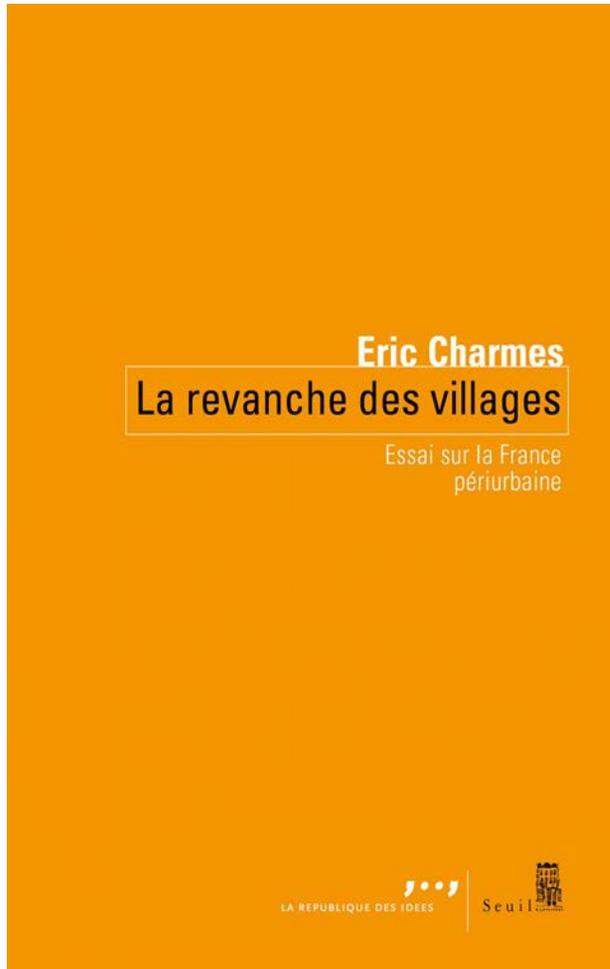
- ALLAIRE Y. & FIRSIROTU M. (1989), « Comment créer des organisations performantes : l'art subtil des stratégies radicales », *Gestion*, n°4, pp. 51-58.
- COCH L. & FRENCH J. R. P. (1948), "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, n°1(4), pp. 512-532.
- FRAHM J.A. (2005), *The impact of change communication on change receptivity: two cases of continuous change*, PhD thesis, Queensland University of Technology.
- GIROUX N. (1991), « La gestion du changement stratégique » *Gestion*, n°7, pp. 19-25
- GUILMOT N. (2016), « Les paradoxes comme sources de résistance au changement », *Revue Française de Gestion*, n°258, pp. 29-44.
- HLADY-RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion », *Revue Française de Gestion*, n°1, (127), pp. 251-266.
- LEWIN K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper and Row.
- OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, n°16 (1), pp. 145-179.
- POINT S. & VOYNET FOURBOUL C. (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, n°21 (4), pp. 61-78.
- RUSS T.L. (2012), "A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change", *Business and Management Review*, n°1 (11), pp. 27-35.
- SOPARNOT R. (2004), « Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, n°29 (4), pp. 31-42.
- SOPARNOT R. (2013), « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°13 (4), pp. 23-43.
- SUCHMAN M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, n°20 (3), july, pp. 571-610.
- THIETART R.A. et coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- TODNEM R. & DALE C. (2008), "The successful management of organisational change in tourism SMEs: initial findings in UK visitor attractions", *International journal of Tourism Research*, n°10, pp. 305-313.
- VANDANGEON-DERUMEZ I. (1998), « La dynamique des processus de changement », *Revue française de gestion*, n°120, septembre-octobre, pp. 120-138.
- WHELAN-BERRY K. S. & SOMERVILLE K. S. (2010), "Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis", *Journal of Change Management*, n°10 (2), pp. 175-193.
- YIN E. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.

## Au-delà du périurbain

À propos de *La revanche des villages. Essai sur la France périurbaine* d'Eric Charmes, La république des Idées, 2019.

Par Frédérique PALLEZ

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



Ce petit livre s'attaque à un objet qui résonne avec l'actualité : il s'agit, comme l'indique le sous-titre, d'un « essai sur la France périurbaine ». L'auteur, chercheur en sciences sociales, directeur de recherche à l'ENTPE, part d'un constat troublant, celui du brouillage de la distinction entre villes et campagnes. En effet, si, formellement, on peut encore identifier des paysages différents renvoyant à ces deux notions, il n'est plus possible de leur associer des formes de vie distinctes. Ainsi, nombre de cadres supérieurs et de professions libérales aux revenus équivalents à ceux de Paris, Bâle ou Genève, habitent des villages des Yvelines. Les vieilles divisions économiques, sociales, politiques entre les villes et les campagnes ont disparu. Ce livre a pour but d'analyser ce changement et ses conséquences, notamment ce que l'auteur appelle « la revanche des villages ».

Derrière la périurbanisation, nous dit l'auteur, on retrouve la plaisanterie d'Alphonse Allais, *mettre les villes à la campagne*. Et, de fait, beaucoup de ménages acceptent des trajets de plus d'une heure pour aller travailler en ville, afin de vivre « à la campagne », dans des villages entourant les villes. Ce phénomène de masse (selon l'INSEE, 25 % de la population française réside dans une commune de moins de 2000 habitants) s'est opéré à bas bruit sur les cinquante dernières années. Il suscite beaucoup de malentendus que le livre entend dissiper.

Le texte est organisé en quatre chapitres, qui correspondent à quatre angles d'observation du phénomène. D'abord, l'auteur cherche à caractériser la situation et interroge l'idée d'un exode urbain. Le deuxième chapitre examine l'impact environnemental de ce mouvement vers les campagnes et nuance ainsi fortement les discours traditionnels sur les vertus écologiques de la concentration urbaine. Le troisième chapitre porte sur la valeur existentielle de la vie à la campagne et ses conséquences politiques. Enfin, le dernier chapitre discute le pouvoir politique croissant des campagnes sur les villes.

Le premier chapitre nous donne une vision nuancée et très argumentée du phénomène de périurbanisation, en montrant que l'on peut réconcilier l'idée d'un « exode urbain » avec celle d'une croissance des métropoles. En effet, on assiste plutôt à une hybridation de la ville et de la campagne : en même temps que croissent les grandes villes, se développent des « aires urbaines », constituées d'une ville centre et de ses banlieues, entourée d'une « couronne périurbaine » de villages qui lui sont reliés. Ainsi, même si la démographie de nombre de villes moyennes est en berne, la croissance des villages situés dans la zone périurbaine peut être très dynamique. Et, globalement, la population périurbaine peut devenir majoritaire dans une aire urbaine. C'est le cas à Rennes ou à Auxerre. Même dans les grandes métropoles, le phénomène est massif : 30 % de la population de l'aire urbaine lyonnaise réside dans le périurbain. Ceci se fait au détriment des petites villes et des villages non périurbains, où réside une population modeste et vieillissante, qui ne représente plus que 17 % de la population française. Ainsi, si exode urbain il y a, il se fait dans des villages fortement reliés à la ville centre, car leurs nouveaux habitants n'entendent pas renoncer aux avantages de la ville, en termes d'emploi, de loisirs, de consommation, et leurs modes de vie ne sont pas un retour à la vie rurale.

La périurbanisation que l'on vient de caractériser est-elle un phénomène à combattre au nom de considérations environnementales ? C'est la question qu'examine le deuxième chapitre, qui rappelle que l'étalement urbain, avec ses conséquences en termes d'artificialisation des sols, de dépendance à l'automobile, d'émiettement des zones rurales, a longtemps été considéré négativement. Pour la plupart des urbanistes, jusque dans les années 2000, pour être durable, une ville devait être dense. Certes « la ville à la campagne », avec son habitat pavillonnaire, correspond à des attentes sociales fortes (80 % de la population en fait son habitat

idéal), mais l'urgence écologique n'oblige-t-elle pas à remettre en cause des choix égoïstes ou inconscients ? Des travaux récents semblent battre en brèche des certitudes dominantes jusqu'aux années 2000. Par exemple, si les transports du quotidien, fondés sur l'utilisation de l'automobile, ont incontestablement un poids plus important en zone périurbaine, le bilan global des transports (comprenant déplacements pour le week-end et les vacances, notamment en avion) n'est pas à l'avantage des urbains. Aux yeux de l'auteur, le vrai problème réside dans la menace pour l'agriculture, les paysages et la biodiversité, car les espaces urbanisés se diffractent en une myriade de petites communes. Pour l'auteur, il faudrait donc arriver à polariser l'urbanisation sur certaines des communes périphériques. Malheureusement, deux facteurs s'opposent à cette polarisation : d'une part, les plans d'urbanisme sont de la responsabilité des communes, qui voient dans les projets d'urbanisation un moyen de redynamiser des villages qui s'endorment ; d'autre part, la perspective des plus-values importantes faites par les propriétaires de terres agricoles, propriétaires souvent présents dans les conseils municipaux, en cas de projets de développement urbain, est un moteur de développement difficile à contrecarrer. L'État lui-même n'est pas exempt de contradictions puisqu'il souhaite à la fois lutter contre la dégradation des zones rurales, et favoriser leur redynamisation. Pour l'auteur, il faut peut-être changer de perspective et développer dans ces communes des atouts que n'ont pas les villes : circuits alimentaires plus courts, relations plus coopératives avec les agriculteurs, développement d'énergies renouvelables à partir des ressources locales, etc. Dans cette optique, les communes périphériques deviendraient un atout écologique pour les zones urbaines dans lesquelles elles sont insérées.

Le troisième chapitre aborde un point de vue à la fois plus sociologique et plus politique. Il s'agit d'examiner les choix de vie liés à la périurbanisation, leur signification politique, et les conséquences qu'il faut en tirer en termes d'action publique. La périurbanisation est-elle une pathologie du capitalisme, et ces habitants des villes qui s'exilent loin du centre, et qui manifestent du ressentiment vis-à-vis du système qui les y contraint, en sont-ils les victimes ? Telle était la thèse de Pierre Bourdieu. Ce constat peut mener à des options contrastées. Si l'on renonce à mettre à bas le système capitaliste, il existe néanmoins une option intéressante, développée par l'auteur, consistant à réactiver un « droit à la ville », notion forgée par le philosophe Henri Lefebvre dans les années 60. Ce droit pourrait permettre de bénéficier d'un environnement agréable tout en ne renonçant pas à certains services, comme les transports, le sport ou les services à la petite enfance. Toutefois, l'examen des demandes des périurbains montre que cette notion doit être transformée. Ces habitants réclament à « être tranquilles », loin du brassage social des grandes villes. Pour le géographe Jacques Lévy<sup>(1)</sup>, cela exprime clairement une vision du monde : la préférence pour la sphère

domestique plutôt que l'ouverture sur le monde. Mais, note l'auteur, en s'appuyant sur les travaux de Christophe Guilluy<sup>(2)</sup>, il est trop schématique de stigmatiser une absence de mixité sociale, en fait tout aussi factice dans de nombreux quartiers des villes et dans leurs banlieues que dans les villages périurbains. Il paraît fécond de réfléchir à un « droit au village », qui, même s'il peut parfois dévier vers l'entre soi et la « clubbisation », est avant tout la revendication d'agir avec ses voisins pour le bien commun en menant localement des expériences, mais inclut aussi un droit de vivre à d'autres échelles que le village, notamment grâce à des modes de transport adaptés.

Dans le dernier chapitre, le livre aborde la question des pouvoirs politiques attachés aux villages : la commune est en effet, en France, l'échelon premier de la démocratie et de l'organisation administrative. Or, la décentralisation a mis à égalité, en termes de prérogatives, les 36 000 communes françaises, quelle que soit leur taille. Que penser alors, demande l'auteur, du pouvoir et de l'égoïsme potentiel d'une commune de 1500 habitants, quand lesdits habitants passent la majorité de leur temps dans la grande ville proche, et bénéficient de ses services et de ses équipements ? D'autant que, si ces petites communes ne disposent évidemment pas des mêmes moyens financiers que les grandes villes, elles ont de plus en plus les capacités d'agir ou de bloquer, par exemple au sein d'intercommunalités qui se sont agrandies récemment. En outre, elles ont souvent pour elles le dynamisme démographique et des habitants aux revenus plus élevés qu'en centre-ville. Des luttes de pouvoir se développent, avec à la clé l'enjeu du contrôle des ressources fiscales et des investissements. Mais les intercommunalités actuelles ne permettent pas, aux yeux de l'auteur, de rétablir des équilibres constructifs. Une hypothèse de travail à explorer serait donc de réfléchir au rôle renouvelé d'une vieille institution, le département, dans la construction d'un équilibre qui ménage les intérêts des petites communes face aux métropoles, mais limite peut-être les pouvoirs, jugés exorbitants par certains, de ces communes.

L'intérêt de ce livre, qui transparaît bien dans sa courte conclusion, est de renvoyer dos à dos des points de vue « pro » ou « anti » périurbain, qui alimentent tous les stéréotypes véhiculés, particulièrement dans la période actuelle, dans les discours politiques et médiatiques. La distinction entre France des métropoles et France périphérique n'a plus de sens, si elle est comprise comme la distinction entre villes et campagnes. Celles-ci se sont interpénétrées, pour donner vie à de nouvelles formes urbaines, notamment ces villages périurbains sur lesquels s'est focalisé l'auteur, dont il nous décrit, preuves à l'appui, la constitution, la diversité, la dynamique de développement. Tout l'intérêt du livre est là, dans cette analyse nuancée, étayée par des données et des travaux issus de diverses disciplines (urbanisme, géographie, sociologie, etc.), qui ébranle les idées reçues et suggère par endroits des pistes d'action aux pouvoirs publics.

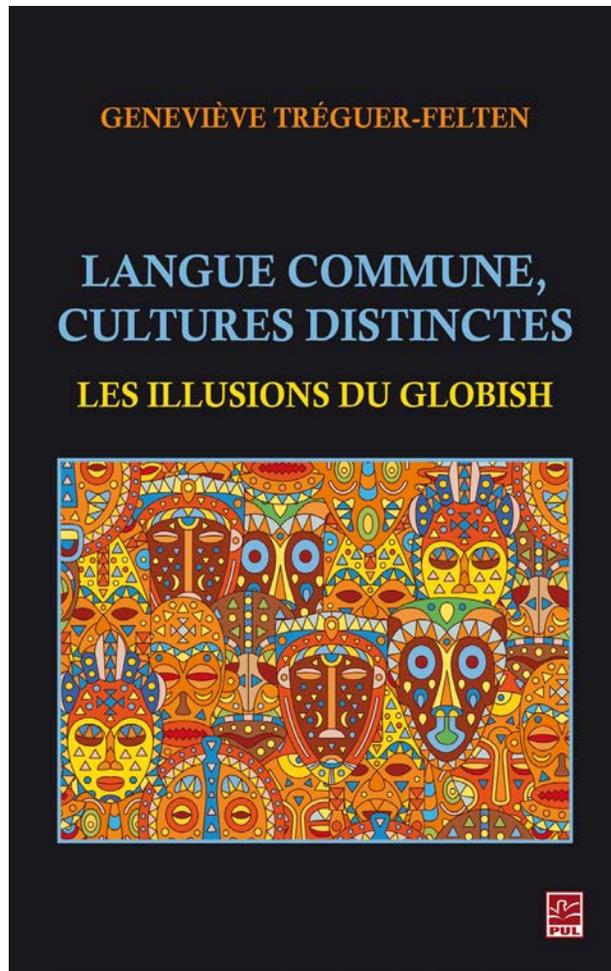
<sup>(1)</sup> LEVY J. (2013), *Réinventer la France. Trente cartes pour une nouvelle géographie*, Paris, Fayard.

<sup>(2)</sup> GUILLUY C. (2014), *La France périphérique, Comment on a sacrifié les classes populaires*, Paris, Flammarion.

## L'anglais *lingua franca* : ses pièges et ses atouts pour le management

À propos du livre de Geneviève  
TRÉGUER-FELTEN, *Langue commune,  
cultures distinctes. Les illusions du Globish*,  
Presses de l'Université de Laval, 2018.

Par Yasmine SALEH  
Postdoctorante à l'ESSEC Business School



L'ouvrage *Langue commune, cultures distinctes* traite de la pratique, omniprésente aujourd'hui dans les entreprises, de l'anglais *lingua franca* ou ELF (*English as a Lingua Franca*). Il met en évidence la particularité de cette langue, de nature sommaire et à usage planétaire, et montre ses conséquences sur la communication et plus généralement sur le management. L'auteure, linguiste de formation et forte d'une longue expérience internationale en tant que directrice de communication, donne un ancrage linguistique à l'analyse de diverses situations de communication interculturelle. Ce regard pluridiscipli-

naire constitue l'originalité de l'ouvrage. S'adressant principalement aux praticiens, l'ouvrage défend une idée principale : contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'ELF n'est pas une langue universelle mais bien une langue véhiculaire qui porte les marques de la culture de ses interlocuteurs. Pour un émetteur et un récepteur n'ayant pas les mêmes représentations ou une même « culture discursive », la divergence entre ces marques serait source d'incompréhensions le plus souvent latentes. Pour l'auteure, la contextualisation de cette langue dans l'univers de sens de son locuteur est indispensable pour limiter les écueils de communication.

L'ouvrage peut être découpé en quatre grandes parties. En exploitant des courriels rédigés en ELF par des Français, des Américains et des Chinois, Geneviève Tréguer-Felten met en évidence, puis explique ce phénomène qui consiste à investir l'ELF de ses propres repères culturels. Ensuite, une analyse des autoprésentations d'entreprises françaises et chinoises en ELF recueillies sur plusieurs années permet à l'auteure de brosser le portrait de « l'entreprise idéale », différente selon que l'entreprise est française ou chinoise, et ce, bien qu'un même public international soit visé et que les discours soient tenus dans une même langue. Est ensuite exploré le concept de « relation client », qui varie en fonction de l'univers de sens propre à chacune des sociétés en question. Enfin, l'auteure revient sur ce qui fait la particularité de cette langue. Sans dévoiler au lecteur toutes les richesses de cet ouvrage, en voici les idées clés.

### Une langue qui porte les marques de la culture de ses interlocuteurs

Dans cette partie, l'auteure analyse un matériau composé de courriels rédigés en ELF et envoyés entre 2002 et 2012 sur des sites industriels en France, en Chine et aux États-Unis. Elle s'appuie sur trois situations de communication interculturelle : une chef d'équipe chinoise qui demande à son directeur français des cours d'anglais pour son équipe locale, une équipe franco-chinoise qui doit fixer le planning des actions à mener ensemble pour la production de pièces pour un client chinois et enfin, un directeur de filiale américain qui doit organiser la visite sur place du PDG français. À chaque fois est exposée la manière dont les interlocuteurs écrivent et lisent l'ELF, le plus souvent correct du point de vue grammatical, selon leurs propres codes de communication, entraînant des incompréhensions latentes et débouchant parfois même sur des frustrations tenaces. L'exemple du directeur américain est assez révélateur de ce phénomène. En réponse à un courriel d'un directeur français du siège lui demandant d'organiser la visite sur place du PDG, le directeur américain a préparé, entre autres, des présentations contenant des données chiffrées décrivant la situation économique de la filiale. Pour lui, cette description factuelle serait la bonne manière de donner à voir l'état de la filiale et ainsi, de respecter les consignes communiquées. Toutefois, ces présentations ont ouvert la voie à de virulentes critiques de la part du siège. Selon l'auteure, cette situation cristallise une incompréhension due à des codes de communication différents : le

directeur américain aurait pris les consignes du siège « au pied de la lettre », alors qu'il était attendu que la visite soit organisée autour de rencontres avec le personnel et les clients importants. En même temps, le siège aurait, du point de vue du directeur américain, adressé ses critiques suivant « une manière bien française, très politique » qui consiste à « enrober », « lisser les propos » (p. 25).

### **Une langue qui vise un même public international mais véhicule des idéaux différents : le cas des entreprises françaises et chinoises**

En se basant sur les brochures et les rubriques *About us* des sites Internet d'une trentaine d'entreprises chinoises et françaises, l'auteure réalise ici une analyse comparée de discours et de l'iconographie de ces autoprésentations. En s'appuyant sur ce matériau réuni à dix ans d'intervalle pourtant écrit en une même langue et adressé à un même public international, elle pointe la manière dont les discours véhiculent des conceptions différentes de l'entreprise idéale et s'inscrivent ainsi dans les cultures respectives de leurs locuteurs. D'un côté, les discours chinois mettent en scène une entreprise prise dans son contexte social et marquée par les valeurs de l'effort, de la flexibilité et de l'innovation ; une entreprise qui se positionne comme un « ami » et propose à son client d'avancer « la main dans la main ». D'un autre côté, les discours français brossent le portrait d'une entreprise prise dans un contexte plus professionnel, marqué par les valeurs de la réussite, de l'expertise et du savoir. Contrairement à l'entreprise chinoise, l'entreprise française « idéale » se positionne en tant que « mentor », à l'écoute d'un client qu'elle guide et conseille. Ainsi, l'auteure montre comment les discours de communication reposent sur des rhétoriques spécifiques qui, aussi bien dans le contenu que dans la forme, sont simplement transposées en ELF. Ces dernières découlent des imaginaires propres à la culture des énonciateurs.

### **Un concept dit universel qui revêt des formes différentes selon la culture, dans les discours corporate des entreprises**

Dans cette partie, l'auteure choisit un concept de management fondamental pour les entreprises : la « relation client ». Elle analyse divers documents (des autoprésentations, des principes d'action, des codes éthiques d'entreprises françaises, chinoises et américaines) dans lesquels s'illustre ce concept. Là aussi, malgré le recours à une même langue supposée universelle, ce concept revêt des formes distinctes et varie en fonction de l'univers de sens propre à chacune des entreprises. Ainsi, Geneviève Tréguer-Felten montre que les entreprises françaises proposent à leurs clients un « conseil », les entreprises américaines une « création de valeur » et les entreprises chinoises des « services dévoués ».

### **Pourquoi l'ELF n'est-il pas une langue comme les autres ?**

Dans cette dernière partie sont expliquées les raisons pour lesquelles l'ELF est une langue particulière. Le fait que l'ELF soit utilisé de manière universelle en fait une langue sans fond culturel « en propre ». Il est en effet bien difficile de partager les mêmes représentations étant donné la diversité des expériences. C'est clairement l'idée forte de l'ouvrage. L'auteure attire l'attention sur l'importance pour les entreprises de ne pas se reposer sur la simple maîtrise de l'anglais, mais de pousser tout un chacun à s'interroger sur le sens, ou plutôt les sens, que masque cette langue commune, et à s'intéresser au contexte spécifique de chaque échange, propre à les aider à mieux intégrer le local dans leurs stratégies globales et ainsi exploiter les atouts que présente l'ELF. Elle souligne aussi l'importance pour les entreprises, dans lesquelles la maîtrise de l'anglais semble suffisante si l'on omet la diversité des représentations que masque l'ELF, d'investir dans une traduction « langue-culture à langue-culture » des supports de communication rédigés en ELF vers la langue locale. Cet appel est d'autant plus important que les entreprises recourent de manière de plus en plus systématique à l'anglais aujourd'hui.

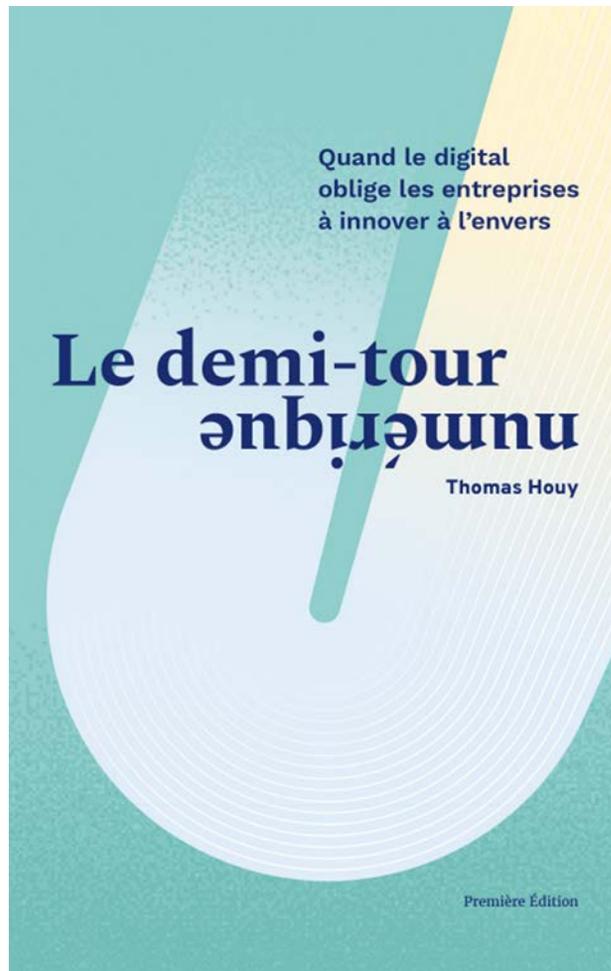
Pour conclure, l'ouvrage *Langue commune, cultures distinctes* examine les supports de communication interne et externe rédigés en ELF par les entreprises, cette langue dont la pratique est omniprésente dans les entreprises et pourtant très peu étudiée en gestion. L'auteure met en évidence les pièges de cette langue commune qui, en réalité, véhicule les marques culturelles de ses interlocuteurs. Sans remettre en cause l'utilisation même de l'ELF, l'ouvrage vise à sensibiliser les praticiens sur les limites de l'ELF et à exploiter ses atouts dans la mesure où il permet d'accéder aux visions du management qui prévalent ici et là. Le cas des autoprésentations françaises et chinoises en est une bonne illustration. Bien qu'une telle sensibilité s'impose dans n'importe quelle situation de communication, l'intérêt de l'ouvrage réside dans son objet d'étude, l'anglais que l'on tend à voir, en entreprise, comme une langue neutre et universelle. Enfin, ce livre se distingue par sa clarté, faisant de lui un excellent outil pour des enseignants qui voudraient montrer comment éviter les écueils de la communication interculturelle.

## Le numérique, des stratégies bouleversées ?

À propos de l'ouvrage de Thomas HOUY, *Le demi-tour numérique. Quand le digital oblige les entreprises à innover à l'envers*, Première Édition, 2018.

Par Cécile CHAMARET

Maître de conférences au CRG-i3,  
École Polytechnique, IP Paris



© Première Édition

Le livre de Thomas Houy, maître de conférences à Telecom Paris Tech, invite les lecteurs à repenser les préceptes traditionnels de la construction d'une stratégie d'entreprise à l'aune des spécificités du digital. Dans un ouvrage volontairement court et plutôt convaincant, l'auteur résume en 10 (+1) points comment la transformation digitale bouleverse ou se doit de bouleverser les pratiques classiques de la stratégie, formulées et éprouvées dans un contexte qui semble aujourd'hui dépassé. Il rappelle dans le premier chapitre que les ruptures de tendance dans le digital sont rapides et brutales et peuvent déstabiliser

des géants de l'industrie en quelques années (comme Nokia), voire quelques mois seulement, comme le montrent le marché des sites de rencontre en ligne et l'exemple de la réussite fulgurante de Tinder qui a effacé tous ses concurrents.

Si l'on rassemble l'ensemble des points abordés, une entreprise qui souhaiterait se lancer avec succès dans le numérique ne devrait pas investir un marché en premier mais plutôt apprendre des échecs de ses prédécesseurs (plutôt que des réussites), accorder une place prépondérante aux données recueillies sur le terrain (grâce à des tests ou des sondages) plutôt qu'à l'intuition et ce, dans un processus itératif. Le passage à l'échelle ne devrait pas être envisagé trop rapidement.

Le plus grand mérite de cet ouvrage est de déconstruire plusieurs mythes qui collent à l'entrepreneuriat. L'auteur montre que les entrepreneurs ne sont pas des génies obstinés et intuitifs mais plutôt des créateurs d'idées qui itèrent sans cesse en fonction des retours des utilisateurs dont ils valorisent l'expérience. L'exemple du développement de Facebook, avec les itérations successives qui ont mené à la plateforme que l'on connaît aujourd'hui, en est une bonne illustration. La valorisation de cette expérience utilisateur doit parfois même se faire au détriment de la performance ou de l'exactitude scientifique. Le succès tiendrait donc à un subtil équilibre entre performance et expérience, tel que l'illustre l'exemple de Google avec son moteur de recherche. Certes, ce dernier est performant. Il pourrait l'être bien plus encore s'il affinait les recherches des utilisateurs avec des questions ou des filtres complémentaires. Cela se ferait cependant au détriment de l'expérience utilisateur puisqu'une requête ne prendrait plus quelques secondes mais plutôt quelques minutes. Il convient donc d'être peut-être un peu moins performant qu'on pourrait l'être en affinant la technique pour permettre une utilisation plus fluide et agréable pour les utilisateurs.

Les aspects cognitifs traités dans cet ouvrage sont très intéressants. L'auteur montre que le *path dependency* est très handicapant lorsqu'il s'agit d'innover ou d'aborder les problèmes de manière originale. Il relate ainsi l'anecdote d'un étudiant en stage qui, en quelques jours et en ayant une connaissance limitée de ce produit, apporte une réponse technique très pertinente au problème de l'identification par empreinte sur ordinateur parce qu'il aborde le problème sans avoir l'expérience ni l'historique de tous les développements antérieurs qui ont induit des biais dans la manière d'approcher les solutions possibles.

De même, Thomas Houy défend l'idée que les entrepreneurs doivent abandonner le raisonnement causal et privilégier l'effectuation. La place prise par les tests ainsi que le rôle joué par les données sont critiques. En effet, les possibilités de test permises par le digital sont décuplées. Un exemple illustre parfaitement cela : au tout début de l'aventure Dropbox, son fondateur crée une fausse vidéo de promotion des produits qu'il souhaiterait vendre afin de tester l'appétence du marché pour des services de *cloud computing*. Le test est très positif puisqu'après quelques

jours il est submergé d'e-mails de demande d'informations et de commande d'un produit qui n'existe pas encore ! Un bémol doit toutefois être apporté lorsque l'auteur soutient que ne pas faire de plan est plus facile dans les start-up que dans les grands groupes. Les premières sont soumises à des contraintes très fortes de financement qui les poussent à constamment défendre leur projet et leurs idées devant des fonds d'investissement et, ainsi, à toujours chercher à anticiper les tendances, à produire des plans et formaliser des anticipations pour convaincre et lever des fonds.

Si l'on comprend le parti pris du format très court et du découpage en 10 (+1) points principaux, il crée aussi des limites en termes de raisonnement académique. On aurait peut-être préféré un raisonnement articulé en fonction des moments de la stratégie. Les différents chapitres les abordent indifféremment, du lancement d'une idée jusqu'aux choix stratégiques d'externalisation. De même, je reste réservée sur les spécificités qui sont parfois trop facilement attribuées au numérique. Par exemple, le chapitre 8 recommande de ne surtout pas confier ses opérations digitales à un partenaire extérieur à cause des asymétries d'information qui en découlent et des coûts associés. Ce raisonnement semble très rapide au regard des spécificités des industries, des compétences et des coûts associés à l'internalisation. Il me semble par ailleurs qu'on peut facilement transposer ce dilemme à d'autres activités hors de la sphère digitale et qu'il fait l'objet de débats et recherches depuis de nombreuses années sans que

les conclusions soient aussi tranchées. Les nuances portent notamment sur les compétences et capacités des entreprises, leur taille, le positionnement de leurs activités digitales dans leur chaîne de valeur, etc. Plus qu'un retournement des stratégies classiques, il me semble que le numérique est un environnement turbulent qui change rapidement et qui impose donc des horizons de très court terme. De cette tendance découlent alors les principes énoncés par l'auteur (intuition et effectuation notamment). L'expression « innover à l'envers » semble ici mal choisie, d'autant que déjà utilisée par d'autres auteurs, elle renvoie à tout autre chose<sup>(1)</sup>.

Enfin, si les conclusions sont volontairement provocatrices (négliger le futur, ne pas se fier à son intuition ou vendre avant de produire), elles doivent probablement être relativisées. Ainsi, lorsque l'auteur recommande de « négliger le futur », il conviendrait plutôt de recommander d'aborder les horizons de manière différenciée en laissant probablement une place importante à l'agilité et à la sérendipité.

Il n'en reste pas moins que cet ouvrage fournit une entrée intéressante pour les chercheurs débutants qui souhaitent comprendre rapidement comment le digital bouleverse les pratiques stratégiques et un guide pertinent pour les entrepreneurs du secteur !

<sup>(1)</sup> MIDLER C., JULLIEN B. & LUNG Y. (2017), *Innover à l'envers : Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Dunod.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

**Wastes as a potential commons: Towards a new form of governance of the environment**

**Helen Micheaux & Franck Aggeri**, Mines ParisTech, PSL Research University, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217.

For the circular economy, deposits of waste electronic and electrical equipment (WEEE) are becoming a secondary source of key raw materials for satisfying the growing needs of both digital technology and the “green” energy, another major consumer of strategic metals. Working these deposits implies depolluting the wastes that contain dangerous substances with potentially tragic effects on people and the environment. These multiple and possibly contradictory issues have led to adopting rules of collective governance, which involve manufacturers, recyclers and public authorities. In Europe, WEEE is subject to the principle of the manufacturer’s responsibility for what happens to its products at the end of their life cycle. In France, this principle has led to setting up original arrangements for managing e-wastes through a governance similar to Elinor Ostrom’s common-pool resources. This striking analogy is examined in order to provide a new view of waste management policy in France and identify the ways to eventually improve it.

**Four corporate strategies for coping with triumphant digital platforms**

**Christophe Deshayes**, Digital Matters, École de Paris du Management.

Menaced with extinction as a result of a presumably inevitable “uberization”, firms have to speed up their digital transformation. This detailed study of approximately twenty French firms and organizations that have advanced toward this transformation shows that theories based on managerial methods do not suffice to explain such a deep trend. The strategies worked out and applied by these firms are much more specific and thorough than specialists’ vague strategic recommendations. The facts of these cases even lead us to question whether the scare of uberization is a valid explanation, since it is, as shown, possible to survive from Uber, Airbnb, Booking and even Amazon. Various strategies can be adopted: confront these platforms head-on (even belatedly), avoid them, negotiate with them or become their vassals. Returning to the work of drafting an in-depth corporate strategy would signal a break with the rudimentary, mimetic strategies that prevailed during the past two decades of globalization.

**Big RH Data: Towards a new convention on quantification?**

**Clotilde Coron**, IAE Paris, GREGOR (EA 2474).

The use of big data in various spheres of society is modifying how we consume, obtain information and make decisions. However few studies have focused

on how big data affects the way we use statistics and, in particular, quantify human resources (HR). Based on the theoretical framework of the “sociology of quantification”, this research seeks to examine whether, and how much, using big data contributes to designing new conventions on quantification in human resource management. It involved a case study that, conducted during a long period of immersion as the head of a firm’s “Big Data HR Project”, was followed up with eight semi-directive interviews. Big data contributed to creating a new convention about HR quantification based on a predictive (and no longer explanatory) approach. This convention has four paradigms: the model’s completeness, correlation, personalization and ongoing improvements.

## TRIAL BY FACT

**Organizational change in a retail bank and the quest for legitimacy: A complex process**

**Sabine Reydet**, Grenoble Alps University, CNRS, Grenoble INP, CERAG.

The banking industry is in the throes of change as firms are being forced to rework their strategies in order to evolve and survive. Organizational changes seldom take place without resistance from wage-earners, which has to be handled for the changes to be adopted and diffused. Actions of legitimation are one way to handle this resistance. To see how targeted groups can be led to embrace changes, the literature on wage-earner resistance to organizational change was examined in relation to the literature on the quest for legitimacy. Empirical research focused on a big French bank’s attempt to introduce an organizational change while overcoming resistance by using channels of internal and external communication. This qualitative study involved approximately fifty of the bank’s employees and two top managers. As the results show, targeting actions of communication attenuated several forms of resistance enough for the change’s pragmatic, cognitive and moral legitimacy to prevail.

## MOSAICS

**Frédérique Pallez**: “On Eric Charmes’ *La revanche des villages: Essai sur la France périurbaine*” (Paris: La République des Idées, 2019).

**Yasmine Saleh**: “English as a *lingua franca*: Advantages and disadvantages for management. On Geneviève Tréguer-Felten’s *Langue commune, cultures distinctes. Les illusions du Globish*” (Laval: Presses de l’Université Laval, 2018).

**Cécile Chamaret**: “Digital technology, overturned strategies? On Thomas Houy’s *Le demi-tour numérique. Quand le digital oblige les entreprises à innover à l’envers*” (Saint-Mandé: Première Édition, 2018).

## Ont contribué à ce numéro :

### Franck AGGERI

est professeur de management à MINES ParisTech, PSL Research University et chercheur au CGS-i3, UMR CNRS 9217. Ses recherches et ses enseignements portent sur les organisations, le management, l'instrumentation de gestion, la RSE, la transition bas carbone et l'économie circulaire. Il est co-responsable de la chaire « Mines urbaines » et responsable de la formation doctorale en sciences de gestion à MINES ParisTech. Il est chroniqueur sur le management et l'entreprise pour *Alternatives Economiques*. Il est membre du comité de rédaction de la revue française de gestion. Il est l'auteur de plusieurs livres et articles dans différentes revues françaises et anglo-saxonnes de référence : *Organization Studies*, *Research Policy*, *R&D Management*, *Revue Française de Gestion*, *M@n@gement*, *Finance Contrôle Stratégie*, *Entreprises et Histoire*, *Sociologie du travail*, *Gérer et Comprendre*, etc.

et des chercheurs, principalement en sciences sociales, sur des thèmes tels que : l'innovation et les SI, la responsabilité sociale des SI, la gouvernance et les SI... Il a contribué à plusieurs études et rapports dont celui réalisé pour le CGIET en 2012 sur le thème « Bien vivre grâce au numérique », ou à des revues thématiques telles que le numéro d'août 2014 de *Réalités Industrielles* consacré aux « Mutations de l'industrie de la publicité » et dans lequel il traitait de « la publicité à l'heure des médias sociaux ». Il a écrit de nombreux articles et plusieurs ouvrages dont *Les vrais révolutionnaires du numérique* (2010), en collaboration avec Michel Berry, et *Le petit traité du bonheur 2.0* (2013), en collaboration avec Jean-Baptiste Stuchlik. Il dirige aujourd'hui le cabinet *Digital Matters* et intervient comme conférencier d'entreprise très demandé (plus de 1500 conférences en vingt ans) sur les sujets en lien avec la transformation numérique, l'entreprise et le management. Il assure par ailleurs des missions de vulgarisation en lien avec ses sujets de prédilection. Il anime le séminaire « Transformations Numériques » de l'École de Paris du management et réalise sur le même thème un rapport pour la Direction Générale des Entreprises.



D.R.

### Clotilde CORON

est maître de conférences à l'IAE Paris – Sorbonne Business School, au sein du laboratoire GREGOR (EA 2474). Docteure en sciences de gestion, elle a exercé dans le privé avant de rejoindre l'Université. Ses recherches portent sur l'égalité professionnelle d'une part, et l'usage de la quantification par les acteurs

des Ressources humaines en entreprise d'autre part : quels usages ils font de la quantification, quels enjeux se cristallisent autour des différents dispositifs de quantification, quels échanges se mettent en place entre les syndicats et le management autour de ces dispositifs...



D.R.

### Helen MICHEAUX

est en post-doctorat au Centre de Gestion Scientifique de l'école des Mines de Paris. Elle y a défendu sa thèse intitulée *Le retour des communs au cœur de l'action collective : le cas de la responsabilité élargie des producteurs comme processus de responsabilisation et de co-régulation* (2017).

Sa thèse entre dans le cadre de la Chaire Mines Urbaines dans laquelle elle poursuit ses travaux sur la gouvernance des filières de recyclage et sur les soutiens à l'économie circulaire. Elle est diplômée de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.



D.R.

### Christophe DESHAYES,

après plusieurs années chez Atos où il a exercé des fonctions opérationnelles de direction de grands projets globaux pour plusieurs banques ou de direction de filiale (joint-venture avec un groupe néerlandais) mais aussi des fonctions d'état-major à la direction de

la stratégie, a fondé en 1996 sous forme de *spin-off*, en association avec Atos, le cabinet documental, spécialisé dans la veille et la prospective dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et des organisations. À ce titre, il est intervenu pour la plupart des grandes organisations privées et publiques françaises tous secteurs confondus, notamment dans le cadre de conférences, tables rondes et ateliers de vulgarisation et appropriation. Il a animé entre 2004 et 2010 les universités d'été du management des systèmes d'informations qui réunissaient des praticiens des systèmes d'information

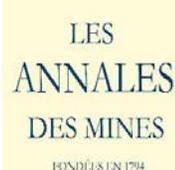


D.R.

### Sabine REYDET

est enseignante chercheur en gestion et plus précisément en marketing. Elle est membre du CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, équipe d'accueil [EA7521] rattachée à l'Université Grenoble Alpes). Ses domaines de recherche se situent à la frontière du

marketing et des Ressources humaines. Elle étudie les démarches des entreprises (notamment dans le secteur bancaire) pour construire une stratégie de marque employeur efficace, au travers notamment de la gestion des changements organisationnels ou encore au travers de la gestion des clients fragiles. La finalité est de mesurer les réponses en interne auprès des collaborateurs (travaux sur l'engagement et le bien-être au travail) ainsi qu'en externe auprès des clients (travaux sur la satisfaction et la fidélité).



## SAVE THE DATE

Colloque au ministère de l'Économie et des Finances

Judi 21 novembre 2019 (8h30 – 17h45)

### « Finance, entreprise et long terme »

On dit souvent des marchés de capitaux qu'ils forcent les entreprises au court terme, et pourtant la finance n'est pas entièrement synonyme de court terme car il existe des investisseurs de long terme, qui souhaitent accompagner l'entreprise sur la durée.

Or, une entreprise qui s'inscrit dans la durée doit être aussi dirigée par des femmes et des hommes dont la préoccupation ne se réduit pas à la valorisation de l'action. Est-il possible, en plus de l'enrichissement des actionnaires, de rechercher un impact sur la société ? C'est en tout cas une demande de plus en plus forte de la société et des mouvements qui la traversent, que d'être accompagnés par les entreprises dans le financement des transitions environnementales et sociétales de long terme.

Pour réfléchir à ces différents sujets, les *Annales des Mines*, le Laboratoire d'Excellence en Régulation Financière (LabEx ReFi), l'ESCP Europe, l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et le Conservatoire National des Arts et Métiers préparent pour novembre prochain un numéro de la série *Réalités Industrielles* sur le sujet « Finance, entreprise et long terme », avec des universitaires et des dirigeants d'entreprise qui participeront **le jeudi 21 novembre de 8h30 à 17h45** à un **colloque autour de ce numéro, au CASC du Ministère de l'Économie et des Finances, à Bercy (Paris 12<sup>e</sup>)**. Ce colloque sera ouvert à tous sur simple inscription.

**Programme et inscriptions à partir du 2 septembre 2019.**

Pour toute information ou demande d'accréditation presse, veuillez contacter Delphine Mantiene :

[delphine.mantiene@finances.gouv.fr](mailto:delphine.mantiene@finances.gouv.fr)