



**HAL**  
open science

# Regard sur les proximités à l'œuvre dans la relation entre les organisations porteuses de projet et leurs parties prenantes

Rahma Chekkar

► **To cite this version:**

Rahma Chekkar. Regard sur les proximités à l'œuvre dans la relation entre les organisations porteuses de projet et leurs parties prenantes. Gestion et management. Université d'Orléans, 2023. tel-04360928

**HAL Id: tel-04360928**

**<https://hal.science/tel-04360928v1>**

Submitted on 22 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# UNIVERSITÉ D'ORLÉANS

LABORATOIRE VALLOREM (Val de Loire Recherche en Management) - EA6296

**HDR** présentée par :  
**Rahma CHEKKAR**

soutenue le : 19 décembre 2023

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion et du management

**Regard sur les proximités  
à l'œuvre dans la relation  
entre les organisations porteuses de projets  
et leurs parties prenantes**

## Tome 1 – Note de synthèse

### RAPPORTEURS :

<b>Mathias BÉJEAN</b>	Professeur des universités, Université Paris-Est Créteil
<b>Catherine DEFFAINS-CRAPSKY</b>	Professeure des universités, Université d'Angers
<b>Hélène DELACOUR</b>	Professeure des universités, Université de Lorraine

---

### JURY :

<b>Bruno AMANN</b> , Président du jury	Professeur des universités, Université Toulouse 3 Paul Sabatier
<b>Alain BURLAUD</b>	Professeur émérite du CNAM
<b>Nathalie DUBOST</b> , Garante	Professeure des universités, Université d'Orléans
<b>Sophie RENAULT</b>	Professeure des universités, Université d'Orléans



" -... Qu'est-ce que signifie "apprivoiser" ?

- C'est une chose trop oubliée, dit le renard. Ça signifie "Créer des liens..."

Antoine de Saint-Exupéry, *Le petit prince*

*À Dominique Bessire*

*Il y a bientôt dix ans, tu nous quittais bien trop tôt.  
Le temps n'a pas effacé ce que tu as été pour nous tous.  
Proximité est un mot qui te collait si bien à la peau,  
Tant il était naturel chez toi d'être accessible à tous.*



# REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent à Nathalie Dubost pour avoir accepté d'assumer le rôle de garante d'habilitation à diriger des recherches (HDR). Elle a su me soutenir et m'encourager tout au long de la réalisation du présent mémoire. Qu'elle trouve ici l'expression de ma sincère gratitude pour ses conseils, sa confiance, sa bienveillance de toujours et sa relecture constructive qui a contribué à améliorer ma note de synthèse. Elle m'a prouvé qu'"*en mode Warrior*" tout était possible. Je lui suis en outre très reconnaissante d'avoir accepté de constituer un jury en vue d'examiner mes capacités à la direction et l'encadrement de la recherche.

Ma reconnaissance s'adresse également à Sophie Renault pour sa disponibilité et pour m'avoir souvent répété qu'"*impossible n'est pas Rahma*". Je la remercie pour ses précieux conseils, son soutien infailible, sans oublier son sens de l'humour. J'ai osé relever un défi qu'elle m'avait lancé... Les lectrices et lecteurs sauront le retrouver.

J'adresse mes sincères remerciements aux rapporteurs et membres du jury pour m'avoir fait l'honneur d'évaluer ma candidature à l'HDR : il s'agit des Professeurs Bruno Amann, Mathias Béjean, Alain Burlaud, Catherine Deffains-Crapsky, Hélène Delacour.

Je tiens à remercier Marc Nikitin qui a occupé une place importante au début de ma trajectoire de recherche, ainsi que mes co-autrices et co-auteurs qui ont contribué à la production des travaux présentés dans ce mémoire : il s'agit (*par ordre chronologique*) de Stéphane Onnée, Isabelle Martinez, Claire Gillet-Monjarret, Frédérique Barnier, Sophie Renault et Renaud Chenon. Je remercie également Pierre Labardin pour m'avoir facilité l'accès aux archives de la Société Générale ainsi qu'Yves Parmantier et Xavier Bruneteaud pour m'avoir permis d'intégrer respectivement les projets COCAPS et RESPECT et de m'ouvrir ainsi sur des thématiques avant cela inenvisagées.

J'exprime également mes remerciements aux membres des laboratoires de recherche auxquels j'ai été rattachée (LOG, Université d'Orléans ; LGCO, Université de Toulouse 3 Paul Sabatier VALLOREM, Université d'Orléans et de Tours) grâce à qui mes réflexions ont avancé lors de nombreux échanges stimulants en séminaires de recherche et d'échanges plus informels.

Mes remerciements s'adressent aussi aux collègues de l'IUT de Bourges qui m'ont témoigné de leur soutien (Laurent Aucher, Stéphane Bernard, Aurore Boiron, Émilie Compain, Florence Gaston, Pierre Vieyres...), aux membres de l'université d'Orléans qui m'ont accompagnée dans la procédure d'inscription et de soutenance de l'HDR, et à celles et ceux qui m'ont épaulée dans diverses activités techniques et administratives en lien avec l'organisation de la soutenance.

Enfin, j'exprime toute ma gratitude à ma famille et aux quelques amis qui ont su m'encourager (Eric-Alain, Hasna, Laure...) et excusé mon manque de disponibilité durant la réalisation de ce mémoire. Ma reconnaissance va plus particulièrement à ma fille Alya pour sa gentillesse et sa patience.



# TOME 1 – NOTE DE SYNTHÈSE

## STRUCTURE DE LA NOTE DE SYNTHÈSE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE. PETITE HISTOIRE DE LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ ACADÉMIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1. PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE .....</b>	<b>17</b>
INTRODUCTION AU CHAPITRE 1 .....	17
SECTION 1. CADRE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES .....	18
1.1. <i>Du concept à la théorie des parties prenantes .....</i>	<i>18</i>
1.2. <i>Les principales approches des parties prenantes .....</i>	<i>19</i>
1.3. <i>Proposition d'une approche renouvelée du concept de parties prenantes .....</i>	<i>20</i>
SECTION 2. CADRE D'ANALYSE DES PROXIMITÉS .....	22
2.1. <i>Les différentes approches de la proximité .....</i>	<i>22</i>
2.2. <i>La proximité géographique : dimension permanente et dimension temporaire .....</i>	<i>23</i>
2.3. <i>La proximité organisée ou être proche "en dehors de la relation géographique" .....</i>	<i>24</i>
2.4. <i>Les proximités comme leviers de confiance et de partage de connaissances.....</i>	<i>27</i>
CONCLUSION AU CHAPITRE 1 .....	29
<b>CHAPITRE 2. L'ACTIVATION DES PROXIMITÉS POUR ALIGNER LES PARTIES PRENANTES EFFECTIVES .....</b>	<b>31</b>
INTRODUCTION AU CHAPITRE 2 .....	31
SECTION 1. PROXIMITÉS ET RALLIEMENT DES APORTEURS DE CAPITAL FINANCIER AUX PROJETS PORTÉS PAR LES DIRIGEANTS .....	32
1.1. <i>Formes de capitalisme, contexte actionnarial et proximités avec les actionnaires.....</i>	<i>33</i>
1.2. <i>L'adaptation des dispositifs de proximité à l'hétérogénéité des investisseurs.....</i>	<i>40</i>
1.3. <i>Les proximités au service de la lutte contre les tentatives de prise de contrôle hostile.....</i>	<i>44</i>
1.4. <i>Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux .....</i>	<i>50</i>
SECTION 2. PROXIMITÉS ET RALLIEMENT DES APORTEURS DE CAPITAL HUMAIN AUX PROJETS PORTÉS PAR LES DIRIGEANTS .....	51
2.1. <i>Les dysfonctionnements liés à l'absence de proximité avec les salariés dans le cadre d'un projet de restructuration.....</i>	<i>52</i>
2.2. <i>Les proximités au service d'un projet de transformation des méthodes de travail .....</i>	<i>57</i>
2.3. <i>Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux .....</i>	<i>63</i>
CONCLUSION AU CHAPITRE 2 .....	64
<b>CHAPITRE 3. L'ACTIVATION DES PROXIMITÉS POUR FÉDÉRER LES PARTIES PRENANTES POTENTIELLES .....</b>	<b>65</b>
INTRODUCTION AU CHAPITRE 3 .....	65
SECTION 1. ÉTUDES D'ACCEPTABILITÉ ET PROXIMITÉS AVEC LES USAGERS POTENTIELS D'INNOVATIONS .....	66
1.1. <i>De l'implication des usagers potentiels dans les processus d'innovation.....</i>	<i>67</i>
1.2. <i>Modalités et apports du dispositif mis en place dans le cadre du projet COCAPS .....</i>	<i>68</i>
1.3. <i>Modalités et apports du dispositif mis en place dans le cadre du projet RESPECT .....</i>	<i>74</i>
1.4. <i>Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux .....</i>	<i>77</i>
SECTION 2. CROWDFUNDING ET PROXIMITÉS AVEC LA FOULE DES CONTRIBUTEURS POTENTIELS.....	80
2.1. <i>Proximités et réussite des campagnes de financement participatif.....</i>	<i>81</i>
2.2. <i>Spécificités du crowdfunding dans le cadre de projets de création musicale .....</i>	<i>82</i>
2.3. <i>Spécificités du crowdfunding dans le cadre de projets solidaires en contexte d'urgence.....</i>	<i>89</i>
2.4. <i>Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux .....</i>	<i>92</i>
CONCLUSION AU CHAPITRE 3 .....	94
<b>BILAN DES TRAVAUX ET PERSPECTIVES DE TRAVAIL.....</b>	<b>95</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>105</b>



## TABLES DES ILLUSTRATIONS

### TABLEAUX

<i>Tableau 1. Travaux cités classés par type d'organisation porteuse de projet</i> .....	7
<i>Tableau 2. Travaux cités classés par catégorie de parties prenantes</i> .....	14
<i>Tableau 3. Références des travaux cités classés par type de travaux</i> .....	15
<i>Tableau 4. Les trois utilisations de la théorie des parties prenantes</i> .....	19
<i>Tableau 5. Approches des parties prenantes</i> .....	19
<i>Tableau 6. Typologie des parties prenantes de Mitchell et al. (1997)</i> .....	20
<i>Tableau 7. Proposition d'une typologie des formes de proximité facilitant les interactions</i> .....	27
<i>Tableau 8. Sources d'informations mobilisées dans le cadre de la recherche doctorale</i> .....	33
<i>Tableau 9. Typologie des dispositifs de communication financière</i> .....	37
<i>Tableau 10. Les trois âges de la communication financière</i> .....	37
<i>Tableau 11. Définition de dispositifs de communication financière favorisant les interactions</i> .....	39
<i>Tableau 12. Synthèse des résultats de l'expérimentation</i> .....	44
<i>Tableau 13. Contextes des trois tentatives de prise de contrôle hostile étudiées</i> .....	45
<i>Tableau 14. Caractéristiques de la communication mis en œuvre par la société Saint-Gobain et la Société Générale face à des tentatives de prise de contrôle hostile</i> .....	46
<i>Tableau 15. Comparaison des modalités de lutte contre les deux raids boursiers</i> .....	48
<i>Tableau 16. Typologie des usagers potentiels dans le cadre du projet COCAPS</i> .....	69
<i>Tableau 17. Fonctions exercées par les professionnels enquêtés dans le cadre du projet COCAPS</i> .....	69
<i>Tableau 18. Principales caractéristiques des champs lexicaux identifiés à partir de l'analyse lexicale des données d'entretiens réalisés dans le cadre du projet COCAPS</i> .....	70
<i>Tableau 19. Synthèse des perceptions exprimées par les professionnels exerçant dans des organisations dédiées au soin lors des entretiens menés dans le cadre du projet COCAPS</i> .....	73
<i>Tableau 20. Typologie des usagers potentiels dans le cadre du projet RESPECT</i> .....	75
<i>Tableau 21. Principales caractéristiques des champs lexicaux identifiés à partir de l'analyse lexicale des données d'entretiens réalisés dans le cadre du projet RESPECT</i> .....	75
<i>Tableau 22. Conditions d'acceptabilité de la technique issue du projet RESPECT</i> .....	76
<i>Tableau 23. Analyse critique des proximités activées via le dispositif d'évaluation d'acceptabilité mis en place dans le cadre des projets COCAPS et RESPECT</i> .....	79
<i>Tableau 24. Contreparties proposées dans le cadre des campagnes de crowdfunding musical</i> .....	85
<i>Tableau 25. Stratégies de naming des contreparties</i> .....	87
<i>Tableau 26. Recommandations à l'attention des artistes recourant au don avec contrepartie</i> .....	88

## ENCADRÉS

<i>Encadré 1. Proposition d'une approche renouvelée du concept de parties prenantes</i> .....	21
<i>Encadré 2. Présentation du projet de restructuration annoncé par la Société Générale en 1992</i> .....	53
<i>Encadré 3. Présentation succincte du groupement d'économie solidaire ISA Groupe</i> .....	57
<i>Encadré 4. Présentation succincte de la méthode de recrutement VITA AIR</i> .....	58
<i>Encadré 5. Ajustement de l'organisation interne d'ISA Groupe avec la mise en œuvre de VITA AIR</i> .....	59
<i>Encadré 6. Présentation succincte du projet COCAPS</i> .....	68
<i>Encadré 7. Présentation succincte du projet RESPECT</i> .....	74
<i>Encadré 8. Extrait du titre "Fan" interprété par Pascal Obispo</i> .....	83
<i>Encadré 9. Présentation du dispositif "Les entreprises s'engagent"</i> .....	99

## ILLUSTRATIONS (IMAGES, FIGURES)

<i>Illustration 1. Présentation de l'architecture générale de la note de synthèse d'HDR</i> .....	16
<i>Illustration 2. Approches de la proximité et courant des interactionnistes</i> .....	26
<i>Illustration 3. Articulation classique des deux grandes catégories de proximité</i> .....	28
<i>Illustration 4. Proposition d'un cadre d'analyse intégrateur</i> .....	30
<i>Illustration 5. Activation de proximités par forme de capitalisme</i> .....	38
<i>Illustration 6. Dispositifs de communication financière par catégories de cibles</i> .....	40
<i>Illustration 7. Représentation du processus de communication financière</i> .....	41
<i>Illustration 8. Conditions de traitement retenues dans le cadre de l'expérimentation menée</i> .....	43
<i>Illustration 9. Grille d'analyse du phénomène de récurrence d'une crise</i> .....	48
<i>Illustration 10. Reprise de la grille d'analyse avec les données relatives à la Société Générale</i> .....	49
<i>Illustration 11. Processus sous-tendant la réponse à l'action collective du corps social</i> .....	53
<i>Illustration 12. Proximités activées dans le cadre du projet de restructuration porté par les dirigeants de la Société Générale</i> .....	56
<i>Illustration 13. Proximités activées dans le cadre du projet porté par le directeur d'ISA Groupe</i> .....	62
<i>Illustration 14. Conditions d'acceptabilité par les professionnels exerçant dans des contextes professionnels de service de la technologie issue du projet COCAPS</i> .....	71
<i>Illustration 15. Conditions d'acceptabilité par les professionnels exerçant dans les organisations dédiées aux personnes dépendantes de la technologie issue du projet COCAPS</i> .....	72
<i>Illustration 16. Proximités activées via le dispositif d'évaluation d'acceptabilité mis en place dans le cadre des projets COCAPS et RESPECT</i> .....	78
<i>Illustration 17. Les trois cercles de contributeurs dans le cadre de campagnes de crowdfunding</i> .....	81
<i>Illustration 18. Campagne de crowdfunding portée par Sinsémilia en 2018</i> .....	84
<i>Illustration 19. Aspirations et valeurs associées au don dans le cadre du crowdfunding musical</i> .....	86
<i>Illustration 20. Facteurs influençant l'intention de contribuer au crowdfunding solidaire</i> .....	90
<i>Illustration 21. Typologie des campagnes de crowdfunding solidaire en lien avec la Covid-19</i> .....	90
<i>Illustration 22. Proximités activées via le dispositif de crowdfunding basé sur le modèle du don</i> .....	93
<i>Illustration 23. Axes de recherche envisagés</i> .....	97



---

## INTRODUCTION GÉNÉRALE. PETITE HISTOIRE DE LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ ACADÉMIQUE

---

Monsieur Jourdain : "*Par ma foi ! il y a plus de quarante ans que je dis de la prose sans que j'en susse rien, et je vous suis le plus obligé du monde de m'avoir appris cela*".

Molière (1670), *Le Bourgeois Gentilhomme*.

L'objet du présent mémoire est de proposer une synthèse des principaux travaux que nous avons réalisés au sein de plusieurs équipes de recherche et principalement au sein du Laboratoire Orléans de Gestion (LOG, Université d'Orléans), du Laboratoire de Gouvernance et de Contrôle Organisationnel (LGCO, Université de Toulouse 3 Paul Sabatier) et du laboratoire Val de Loire Recherche en Management (VALLOREM, Universités d'Orléans et de Tours). La présente introduction générale vise à exposer notre trajectoire de recherche tout en mettant en avant le processus de construction de notre identité académique.

Le mémoire d'habilitation à diriger des recherches (HDR) est le fruit d'un travail réflexif dont l'objectif est de construire un projet de recherche : il faut pour cela prendre le temps et prendre de la hauteur pour définir le fil conducteur de ce projet. Prendre de la hauteur sur notre trajectoire académique a été loin d'être un exercice simple d'autant plus, que depuis une vingtaine d'années, nos travaux se sont articulés autour de plusieurs thématiques. Cet exercice pouvait difficilement être envisagé individuellement. L'échange avec les pairs a été pour notre part très inspirant. Notre collègue et garante de cette habilitation à diriger des recherches, la professeure Nathalie Dubost, a fortement contribué à nous ouvrir les yeux et par là même à nous faire grandir notamment en prononçant une phrase, lors d'un échange téléphonique, qui n'est pas passée inaperçue. A quelque chose près, cette phrase était la suivante : "*Quand je t'écoute parler, je pense à proximité. Tu devrais aller regarder les travaux mobilisant le concept de proximité*".

Nous voilà bien embêtée avec un concept que nous n'avions très certainement jamais ou peu utilisé dans nos travaux. Convaincue qu'avec le temps certains concepts prennent de l'importance, nous nous sommes alors engagée dans une longue période de lecture et de réflexion pour tenter d'investir ce fameux concept de proximité. Après tout, si le récit de nos travaux lui avait fait penser à ce concept, il devait forcément y avoir une raison.

Et c'est au fil des lectures, que s'est produit un déclic. C'est donc un échange, qui aurait pu paraître anodin, qui nous a permis de découvrir et de formuler le fil conducteur qui nous a inconsciemment guidé dans nos recherches passées et qui constitue aujourd'hui le squelette qui nous guidera consciemment dans nos recherches futures. Il est difficile de décrire la satisfaction que nous avons éprouvée lors de la découverte de ce fil conducteur, sans doute est-elle proche de l'euphorie éprouvée par Archimède lorsqu'il cria "Euréka" à la découverte de ce qui deviendra un théorème à son nom ou de la réjouissance exprimée par Monsieur Jourdain lorsqu'il découvre qu'il fait de la prose sans le savoir (Citation mise en exergue au début de la présente introduction).

À l'issue du travail réflexif évoqué ci-avant, nous avons intitulé le fil conducteur de notre trajectoire de recherche : "Regard sur les proximités à l'œuvre dans la relation entre les organisations porteuses de projet et leurs parties prenantes".

À aucun moment avant d'entrer dans le processus visant à l'obtention de l'HDR, nous n'avions vraiment conscience que cette thématique, développée dans le présent mémoire, pouvait fédérer nos travaux. Pourtant, à l'image de Monsieur Jourdain, nous l'investissions déjà durant notre période doctorale lorsque nous nous intéressions à l'émergence de la communication financière dans les sociétés françaises cotées et que nous analysions sur plus d'un siècle la relation entre l'entreprise Saint-Gobain et ses investisseurs.

Au cours de notre itinéraire de recherche, notre attention s'est portée sur des organisations variées et porteuses de projets de différentes natures :

- ① Les sociétés cotées guidées par des objectifs financiers mais affichant de plus en plus des objectifs sociétaux ;
- ② Les organisations non marchandes porteuses de projets d'intérêt collectif : notre attention s'est portée tout particulièrement sur les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) et notamment sur les structures d'insertion pour l'activité économique (SIAE) ;
- ③ Les entrepreneurs musicaux porteurs de projets de création artistique ;
- ④ Les organisations soutenant des projets de recherche porteurs d'innovations comme les laboratoires de recherche et les cellules de transfert de technologie.

Le tableau ci-après (Tableau 1) classe par type d'organisation (en se basant sur la liste ci-dessus) nos travaux cités dans la présente note de synthèse. Sont également précisées dans ce tableau les organisations au cœur de ces travaux et auxquelles nous nous sommes intéressée au cours de notre trajectoire académique.

Parmi l'ensemble de nos travaux, nous avons fait le choix de ne retenir que la thèse, les articles publiés dans une revue à comité de lecture, les contributions à des ouvrages collectifs, les restitutions de résultats d'enquêtes menées dans le cadre de projets de recherche appliquée. Les références complètes de chacun des travaux cités sont précisées dans le tableau 3 figurant à la fin de la présente introduction.

**Tableau 1. Travaux cités classés par type d'organisation porteuse de projet**

Nos travaux sont désignés à l'aide d'un code : thèse [TH], articles publiés dans une revue à comité de lecture [AR], contributions à des ouvrages collectifs [OUV], restitutions de résultats d'enquêtes menées dans le cadre de projets de recherche appliquée auxquels nous avons participé [RA]. Au sein de chaque rubrique, les travaux sont numérotés par ordre chronologique. Chacun des travaux est ainsi désigné à l'aide d'un code et d'un numéro (AR 1 : 1<sup>er</sup> article publié dans une revue à comité de lecture). Les 11 références suivies d'un astérisque sont disponibles dans le tome 2.  
N.B. : [AR4\*] est publié dans une revue professionnelle à comité de lecture.

① SOCIÉTÉS COTÉES	
[OUV1] CHEKKAR R. (2005)	<i>Société Saint-Gobain</i>
[TH] CHEKKAR R. (2007)	
[AR1*] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2006)	
[AR2*] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2011)	
[AR3*] CHEKKAR R. and ONNÉE S. (2013)	<i>Société Générale</i>
[AR4*] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2017)	<i>Saint-Gobain et Société Générale</i>
[OUV2*] CHEKKAR R., GILLET-MONJARRET C., MARTINEZ I. et LABELLE R. (2019)	<i>Sociétés cotées en général</i>
② ORGANISATIONS NON MARCHANDES	
[AR7*] CHEKKAR R. et RENAULT S. (2020)	<i>Diverses organisations majoritairement non marchandes</i>
[OUV3*] CHEKKAR R. et CHENON R. (2023)	<i>Groupement d'économie solidaire ISA Groupe (Groupement disposant de plusieurs SIAE)</i>
③ ENTREPRENEURS MUSICAUX	
[AR8*] CHEKKAR R. et RENAULT S. (2021)	<i>Divers entrepreneurs musicaux</i>
④ ORGANISATIONS SOUTENANT DES PROJETS DE RECHERCHE	
[RA1] BARNIER F., CHEKKAR R. et VALIN A. (2017)	<i>Pôle Capteurs, Université d'Orléans</i>
[AR5*] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2017)	<i>(Transfert de technologie)</i>
[AR6*] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2018)	
[AR9*] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2021)	
[RA2] CHEKKAR R. (2020)	<i>Laboratoire de recherche LAME, Université d'Orléans</i>

Globalement, nos travaux abordent la mise en œuvre par les organisations précitées de pratiques visant à gérer la relation avec leurs parties prenantes. Nos travaux sont présentés succinctement ci-après par type d'organisation.

## ① Travaux portant sur les sociétés cotées

Notre recherche doctorale [TH], portant sur l'émergence et le développement des pratiques de communication financière, nous a d'abord amenée à nous intéresser à l'univers des sociétés cotées. Cette thématique trouve son origine dans le constat suivant : au milieu des années 1980, l'expression 'communication financière' se substitue à celle de 'publicité financière'. Si la publicité financière regroupe l'ensemble des informations financières légales, la communication financière dépasse cette dimension informationnelle et réglementaire en intégrant une dimension relationnelle. Constatant que ce changement de terminologie avait accompagné un changement des pratiques, nous avons cherché, en nous basant sur le cas exemplaire de la société Saint-Gobain, à mieux comprendre les conditions qui ont stimulé le passage de la publicité financière vécue pendant plus d'un siècle comme une obligation légale à une communication financière appréhendée depuis le milieu des années 1980 comme une arme stratégique.

Ce changement de terminologie s'est plus largement accompagné d'un revirement des sociétés cotées dans la manière de concevoir la relation avec leurs actionnaires [TH] [OUV1] [AR1\*]. Si ces changements sont constatés en France au milieu des années quatre-vingt à l'occasion de la première vague de privatisations, ils sont observés deux décennies plus tôt chez Saint-Gobain, qui, en 1968, adopte des pratiques inédites pour contrer un *raid* boursier (offre publique hostile lancée par BSN)<sup>1</sup>. La gestion efficace de cette crise par Saint-Gobain met en évidence l'intérêt pour une société de capitaux de développer des liens avec certaines parties prenantes au travers de dispositifs de communication dite financière. La communication financière s'est ainsi développée chez Saint-Gobain sous l'impulsion entre autres d'un événement menaçant la survie de l'organisation et requérant la mobilisation des actionnaires.

Face au rôle catalyseur que semblent jouer les crises sur le développement des pratiques de communication financière en France [TH] [AR1\*], nous avons choisi avec Stéphane Onnée (VALLOREM, Université d'Orléans) d'investir la manière dont les sociétés cotées gèrent la relation avec leurs parties prenantes en contexte de crise. Notre attention s'est portée sur deux contextes de crise particulièrement complexes à gérer que sont les mouvements sociaux [AR2\*] et les *raids* boursiers [AR3\*] [AR4\*]. En nous appuyant sur les données d'archives portant sur un mouvement social vécu par la Société Générale sur la période 1992-1994 (dans le cadre d'un plan de restructuration), nous avons cherché à mieux comprendre la dynamique de réponse à un

---

<sup>1</sup> Première tentative de prise de contrôle en France, cette opération a particulièrement marqué les esprits : la puissance médiatique développée par Saint-Gobain lors de cet événement fait d'ailleurs figure de modèle;

mouvement social [AR2\*] : ce mouvement social de grande ampleur a en effet donné lieu à un ensemble d'actions collectives menées par les salariés et leurs représentants contre les dirigeants.

S'agissant du contexte des *raids* boursiers, nous nous sommes basés sur trois cas anciens mais emblématiques afin de décrire et mieux comprendre le processus de communication financière dans ce contexte spécifique et d'en tirer des enseignements pour les sociétés opéables : il s'agit de l'offre hostile lancée par la société BSN sur la société Saint-Gobain en 1968, celle lancée par Marceau Investissement sur la Société Générale en 1988 et celle lancée par la BNP sur la Société Générale en 1999 [AR4\*]. Nous avons été sensibles au fait qu'une même organisation en l'occurrence la Société Générale ait dû faire face à deux crises similaires et successives en l'espace de dix ans (en l'occurrence deux tentatives de prise de contrôle hostile).

Le cas de la Société Générale nous a alors amenés, avec Stéphane Onnée, à tenter de mieux comprendre la relation entre crise et apprentissage à travers l'analyse du phénomène de récurrence d'une crise [AR3\*]. En nous basant sur une revue de la littérature dans les domaines de l'apprentissage organisationnel et du management de crise, nous proposons une grille de lecture que nous mobilisons pour analyser et comparer les processus d'apprentissage mis en place durant les deux crises étudiées. Cette comparaison nous a amenés à suggérer que le manque d'apprentissage organisationnel (celui-ci se traduit par une "ignorance managériale" et une non correction des imperfections) est un des facteurs qui entrent en jeu dans la récurrence d'une crise. À l'inverse, un management de crise proactif, résultat d'un apprentissage en boucle double, semble être le comportement le plus fructueux à adopter pour éviter la récurrence d'une crise et pour produire des effets à long terme dans l'organisation.

La relation entre les sociétés cotées (émettrices de titres) et leurs investisseurs, passe entre autres, par la diffusion de supports de communication contenant de l'information comptable et financière. Les émetteurs de titres (producteurs et diffuseurs de l'information comptable et financière) disposent d'une certaine latitude pour façonner les supports de communication financière à partir desquels leurs parties prenantes, en particulier leurs investisseurs, se forment une opinion : cette latitude se traduit notamment par la possibilité de communiquer de façon attractive. Outre les tableaux classiquement utilisés pour représenter la performance, des graphiques sont également fréquents dans les supports de communication financière. L'utilisation des graphiques peut être guidée par la volonté soit d'aider les investisseurs à mieux appréhender la performance, soit d'affecter les perceptions des utilisateurs de l'information comptable et financière. Les graphiques peuvent constituer en ce sens un outil de management des impressions.

Avec Claire Gillet-Monjarret (MRM, Université de Montpellier), Isabelle Martinez (CRM, Université de Toulouse 1 Capitole), et Réal Labelle (Professeur émérite, HEC Montréal), nous



avons cherché à évaluer si les choix de présentation visuelle de la performance (sous forme de graphiques ou de tableaux) influencent la perception qu'ont les investisseurs, utilisateurs de cette information financière [OUV2\*]. Une expérimentation a été réalisée au cours de laquelle 276 sujets (étudiants) endossant le rôle d'investisseurs, ont été amenés à répondre à un ensemble de questions pour évaluer la performance à partir de données présentées sous forme tabulaire et graphique. Nos résultats, basés sur des analyses univariées et multivariées, montrent que la qualité de l'évaluation de la performance est liée au format de présentation et au niveau de complexité ou de lisibilité de l'information fournie dans le cadre de la tâche d'évaluation. Nos résultats suggèrent en outre qu'il existe des effets d'interaction entre format de présentation et complexité de la tâche.

## ② Les organisations non marchandes porteuses de projets d'intérêt collectif

Au cours de notre trajectoire de recherche, nous nous sommes intéressée aux organisations porteuses de projets d'intérêt collectif. Notre engagement social ainsi que notre rattachement pédagogique au département Carrières Sociales de l'IUT de Bourges ont très certainement fortement contribué à renforcer notre intérêt pour ces formes d'organisation.

C'est d'ailleurs dans le cadre de nos activités pédagogiques que nous avons fait la connaissance de Renaud Chenon, directeur du groupement d'économie solidaire ISA Groupe : il s'agit d'une association regroupant plusieurs structures d'insertion pour l'activité économique (SIAE). Les SIAE sont engagées dans des projets d'intérêt collectif dont l'objectif est de favoriser le retour à l'emploi par l'accompagnement et la mise en situation professionnelle. C'est dans lignée de cet objectif que le directeur d'ISA Groupe a souhaité mettre en œuvre un projet à vocation inclusive [OUV3\*]. Le projet consiste à essaimer une méthode de recrutement innovante, baptisée VITA AIR par ses concepteurs, ayant pour conséquence d'impacter la façon de travailler des collaborateurs du groupement (et des entreprises du territoire). Nous avons analysé comment ce projet a été déployé et quelle stratégie a été mise en place par le directeur pour favoriser l'adhésion des collaborateurs à ce projet. L'étude du cas ISA Groupe suggère que la mise en œuvre de l'inclusion dans l'emploi par les SIAE nécessite l'adoption d'une réelle culture inclusive (voire une transformation culturelle) accompagnée de profondes transformations en matière de gouvernance, d'organisation, de fonctionnement, de pratiques et de posture. Le leadership a un rôle primordial dans la diffusion d'une telle culture. La mise en œuvre pratique de l'inclusion dans l'emploi par ISA Groupe semble en effet reposer sur la capacité de son leadership à aligner et engager plusieurs parties prenantes : il s'agit de faire adhérer toutes les personnes impliquées dans l'administration du groupement (administrateurs) et de son fonctionnement (salariés

permanents) à l'approche proactive de l'accompagnement et du développement du territoire sous-tendant la culture inclusive et la mise en œuvre de VITA AIR.

Avec Sophie Renault (VALLOREM, Université d'Orléans), nous avons été sensibles, dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19, aux organisations engagées qui ont choisi de mobiliser le *crowdfunding* au service d'actions visant à venir en aide aux cibles impactées par la crise précitée [AR7\*] (il s'agit en grande partie d'organisations non marchandes). En nous basant d'une part sur l'analyse de 25 campagnes qui ont permis de rallier de nombreux contributeurs à diverses causes (campagnes lancées sur les plateformes *KissKissBankBank* et *Ulule*) et d'autre part sur les données issues d'entretiens avec deux chargés d'accompagnement de projets, nous mettons en relief les spécificités et enjeux associés au recours à des plateformes de don pour soutenir des actions porteuses de solidarité dans des contextes d'urgence.

### ③ Les entrepreneurs musicaux

Avec Sophie Renault, nous nous sommes également intéressées aux entrepreneurs musicaux qui, pour financer leurs projets de création musicale, ont recours au *crowdfunding* [AR8\*]. Pour susciter les contributions, les porteurs de projet musicaux mobilisent traditionnellement le modèle du don avec contreparties. Nous avons alors cherché à comprendre comment sont construites les échelles de contreparties dans le cas spécifique des projets de création musicale. Nous avons tiré des enseignements de l'analyse des données issues de 24 campagnes fructueuses lancées sur la plateforme *Ulule*, des conseils prodigués par cette plateforme et des données issues d'un entretien avec un chargé d'accompagnement de projets exerçant chez *Ulule*. À partir d'une analyse des paliers proposés et contreparties associées, nous formulons, à destination des entrepreneurs musicaux, des recommandations visant à rallier un maximum de contributeurs à leurs projets de création musicale.

### ④ Les organisations soutenant des projets de recherche porteurs d'innovations

Avec Frédérique Barnier (CEDETE, Université d'Orléans), nous avons été sensibles à la proposition d'une cellule de transfert de technologie (Pôle Capteurs, Université d'Orléans) d'intégrer des chercheurs en sciences humaines et sociales (SHS) afin d'évaluer l'acceptabilité d'une innovation par ses usagers potentiels. Nous avons ainsi pris part au projet collaboratif baptisé COCAPS qui portait sur le développement d'une technologie de domotique (capteurs de comportements) destinée à être déployée en contexte professionnel. Notre implication a consisté à conduire une enquête d'acceptabilité (les coordinateurs du projet utilisaient parfois le vocable d'enquête d'usage) sous la forme d'entretiens semi-directifs auprès d'usagers potentiels [RA1]. L'enquête a été menée auprès de 86 professionnels exerçant au sein d'organisations

accueillant du public<sup>2</sup> : il s'agit de professionnels (aux profils variés) exerçant dans divers contextes professionnels de service (secteur du *care*, secteur de l'enseignement et de la vie éducative, secteur du tourisme...). Les données issues de 83 entretiens ont fait l'objet d'une analyse manuelle et d'une analyse lexicale informatisée (à l'aide du logiciel Alceste). Les résultats mettent en évidence trois dimensions que peut revêtir l'acceptabilité d'une technologie de domotique à usage professionnel : acceptabilité fonctionnelle, acceptabilité financière et acceptabilité socio-éthique. L'adhésion pour la technologie apparaît très nettement variable en fonction du contexte professionnel et des caractéristiques individuelles des professionnels enquêtés [AR5\*].

L'analyse proposée dans la restitution des résultats a fait l'objet d'approfondissements. Nous avons ainsi affiné les conditions d'acceptabilité s'agissant du contexte des organisations dédiées aux personnes en situation de dépendance à partir des données issues des entretiens menés auprès de 27 professionnels exerçant dans ce contexte [AR6\*]. Le champ de la santé et du soin étant un terrain particulièrement sensible, nous avons en outre proposé une réflexion sur l'utilité des enquêtes d'acceptabilité portant sur des technologies transformant les contextes professionnels du soin [AR9\*]. Nous nous sommes basées pour ce faire sur l'analyse des données issues des entretiens menés auprès de 37 professionnels exerçant dans des organisations dédiées au soin ainsi que sur les données issues d'un entretien mené avec les deux initiateurs et coordinateurs du projet investi.

Une autre organisation soutenant des projets de recherche porteurs d'innovation, en l'occurrence un laboratoire de recherche, a souhaité faire appel à l'expertise de chercheurs en SHS en matière d'évaluation d'acceptabilité : il s'agit du laboratoire LAME (Laboratoire de Mécanique, Université d'Orléans). C'est ainsi que nous avons intégré le projet RESPECT afin d'évaluer auprès d'usagers potentiels les conditions d'acceptabilité d'une technique innovante de restauration de bâti ancien [RA2]. Une méthodologie similaire à celle mise en place dans le cadre du projet COCAPS a été adoptée. Plusieurs contextes d'usage et profils de répondants ont été envisagés. Les données issues de 59 entretiens ont fait l'objet d'une analyse manuelle et informatisée (logiciel Alceste). Nous mettons en évidence plusieurs dimensions que peut revêtir l'acceptabilité d'une technique de rénovation de bâti ancien : acceptabilité sociale (souci de conformité aux exigences administratives, architecturales et de cohérence avec le contexte territorial) et trois dimensions d'acceptabilité pratique (souci de l'amélioration de l'isolation thermique en respectant les aspects extérieurs ; souci de la composition du produit ; souci de la

---

<sup>2</sup> Une enquête complémentaire a été en outre menée auprès de 11 professionnels susceptibles de prescrire la technologie dans le cadre de leur activité professionnelle : il s'agit de professionnels de la conception et de l'aménagement de bâtiments accueillant du public.

respirance des matériaux et de la perméabilité à la vapeur d'eau). L'adhésion à la technique apparaît très nettement variable en fonction des caractéristiques individuelles des enquêtés et de leur appartenance à un contexte professionnel.

Si toutes ces organisations issues d'univers variés peuvent paraître éloignées, elles présentent, à notre sens, un point commun : l'intérêt porté aux perceptions des parties prenantes et au ralliement<sup>3</sup> de celles-ci à des projets de diverses natures. Au cours de notre trajectoire de recherche, nous avons porté une attention particulière à des situations dans lesquelles ces organisations, engagées non sans difficultés dans une quête de ralliement de certaines de leurs parties prenantes, ont été amenées à se rapprocher de ces dernières (ou du moins ont tenté de le faire). Il s'est agi plus précisément pour ces organisations de créer les conditions favorables à l'adhésion ou la mobilisation de parties prenantes autour de projets qu'elles portent et souhaitent voir aboutir. Elles recherchent des leviers d'action pour susciter la confiance des parties prenantes ayant un rôle à jouer dans la réussite ou l'échec des projets. Il s'agit tant des parties prenantes effectives, déjà apporteurs de ressources, que des parties prenantes potentielles, détentrices de ressources, qui sont à convaincre.

Cette note de synthèse, qui se veut être une **relecture de nos travaux**, est l'occasion d'interroger les proximités à l'œuvre dans la relation entre les organisations porteuses de projets et leurs parties prenantes et ainsi de mieux comprendre le phénomène de ralliement des parties prenantes aux projets. Pour ce faire, un détour vers la littérature théorique s'est avéré nécessaire afin de nous doter d'une grille de lecture pertinente. La relecture, proposée dans ce mémoire d'HDR, permet ainsi de situer nos travaux à l'interface entre deux cadres d'analyse importants dans la littérature contemporaine en management : le cadre d'analyse des parties prenantes et le cadre d'analyse des proximités (**Chapitre 1**). Imprégnée de la grille de lecture évoquée ci-avant, nous tentons de mettre en lumière les proximités à l'œuvre dans la relation qu'entretiennent les organisations étudiées avec deux grandes catégories de parties prenantes : ① Les **parties prenantes effectives** de projets qu'il s'agit pour les organisations d'**aligner** : notre attention s'est portée sur les propriétaires de capital financier et les apporteurs de capital humain (**Chapitre 2**) ; ② Les **parties prenantes potentielles** que les organisations tentent de **fédérer** autour de projets : nous nous sommes intéressée à la foule des internautes potentiellement contributeurs financiers dans le cadre de campagnes de *crowdfunding* et aux usagers potentiels d'innovations techniques et technologiques (**Chapitre 3**). Enfin, nous proposons dans une **conclusion générale** un bilan

---

<sup>3</sup> Rallier signifie "Rassembler des personnes autour de soi, autour d'un projet commun" (Dictionnaire Larousse)

de nos travaux ainsi que plusieurs perspectives de travail qui nous animeront au cours des cinq prochaines années.

Le tableau 2 présente succinctement et classe les travaux cités par catégorie de parties prenantes. Le tableau 3 fournit les références complètes des travaux cités. L'illustration 1 fournit une synthèse de l'architecture générale de cette note de synthèse.

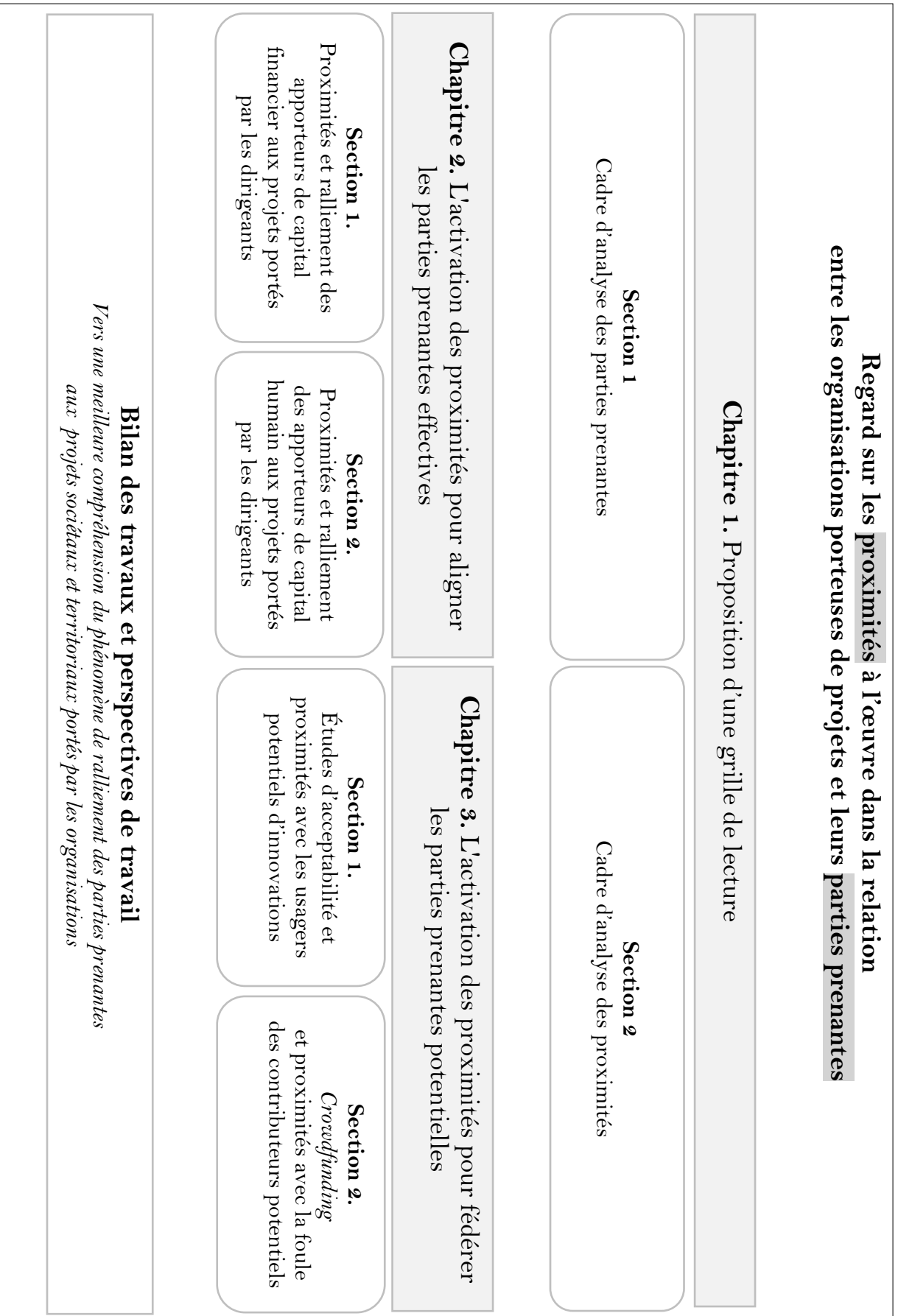
**Tableau 2. Travaux cités classés par catégorie de parties prenantes**

<b>PP EFFECTIVES</b>	Propriétaires du capital financier	[OUV <sub>1</sub> ] CHEKKAR R. (2005) [TH] CHEKKAR R. (2007) [AR <sub>1</sub> *] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2006)	<b>Étude du cas de Saint-Gobain</b> <i>Analyse d'archives et d'entretiens</i> <i>Analyse lexicale des mots du Président</i>
		[AR <sub>3</sub> *] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2013)	<b>Étude du cas de la Société Générale</b> <i>Analyse d'archives et d'entretiens</i>
		[AR <sub>4</sub> *] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2017)	<b>Étude des cas de Saint-Gobain et de la Société Générale</b> <i>Analyse d'archives et d'entretiens</i>
		[OUV <sub>2</sub> *] CHEKKAR R., GILLET-MONJARRET C., MARTINEZ I. et LABELLE R. (2019)	<b>Étude expérimentale</b> <i>Étude auprès de 276 étudiants</i>
		[AR <sub>2</sub> *] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2011) [OUV <sub>3</sub> *] CHEKKAR R. et CHENON R. (2023)	<b>Étude du cas de la Société Générale</b> <i>Analyse d'archives</i> <b>Étude du cas d'Isa Groupe</b> <i>Observation participante complète vécue par un des auteurs</i> <i>Prise de distance de l'observateur assurée par la collaboration avec un chercheur non observateur et la mobilisation de données secondaires</i>
Foule des internautes	[AR <sub>7</sub> *] CHEKKAR R. et RENAULT S. (2020)	<b>Étude de campagnes de <i>crowdfunding</i> portant sur des projets solidaires</b> <i>Analyse des pages de présentation de 25 campagnes</i> <i>Entretien avec deux accompagnateurs</i>	
	[AR <sub>8</sub> *] CHEKKAR R. et RENAULT S. (2021)	<b>Étude de campagnes de <i>crowdfunding</i> portant sur des projets musicaux</b> <i>Analyse des pages de présentation de 24 campagnes</i> <i>Entretien avec un accompagnateur et avec un groupe de musique</i>	
<b>PP POTENTIELLES</b>	Usagers Potentiels	[RA <sub>1</sub> ] BARNIER F., CHEKKAR R. et VALIN A. (2017)	<b>Étude d'acceptabilité d'une technologie de domotique</b> <i>Analyse manuelle et lexicale des données issues de 103 entretiens semi-directifs avec des professionnels exerçant dans des organisations accueillant du public</i>
		[AR <sub>5</sub> *] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2017)	<b>Étude d'acceptabilité d'une technologie de domotique</b> <i>Analyse manuelle et lexicale des données issues de 83 entretiens semi-directifs avec des professionnels exerçant dans des contextes professionnels du service</i>
		[AR <sub>6</sub> *] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2018)	<b>Étude d'acceptabilité d'une technologie de domotique</b> <i>Analyse manuelle et lexicale des données issues de 27 entretiens semi-directifs avec des professionnels exerçant dans des établissements prenant en charge des personnes dépendantes</i>
		[AR <sub>9</sub> *] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2021)	<b>Étude d'acceptabilité d'une technologie de domotique</b> <i>Analyse manuelle et lexicale des données issues de 37 entretiens semi-directifs avec des professionnels exerçant dans des organisations dédiées au soin</i>
		[RA <sub>2</sub> ] CHEKKAR R. (2020)	<b>Étude d'acceptabilité d'une technique de restauration de bâti</b> <i>Analyse manuelle et lexicale des données issues de 59 entretiens semi-directifs avec divers usagers potentiels</i>

**Tableau 3. Références des travaux cités classés par type de travaux**

Restitutions de recherche	Contributions à des ouvrages collectifs	Articles soumis et publiés dans des revues à comité de lecture	Thèse
<p>[RA1] BARNIER F., CHEKKAR R. et VALIN A. (2017), <i>Evaluation de l'acceptabilité de la plateforme de capteurs de comportements par ses usagers potentiels, Rapport de l'enquête d'usage réalisée dans le cadre du projet CoCaPs</i>, 102 p.</p> <p>[RA2] CHEKKAR R. (2020), <i>Evaluation de l'acceptabilité d'une technique de rénovation de bâti ancien par ses usagers potentiels, Restitution des résultats de l'enquête d'usage réalisée dans le cadre du projet RESPECT</i>. (Restitution sous forme d'un diaporama)</p>	<p>[OUV1] CHEKKAR R. (2005), "L'entreprise au-delà de ses obligations légales – Publicité financière et Communication chez Saint-Gobain 1867-2005", in <i>L'entreprise, le chiffre et le droit</i>, Editeurs J.-G. Degos et S. Trébuçq, 157-172.</p> <p>[OUV2*] CHEKKAR R., GILLET-MONJARRRET C., MARTINEZ I. et LABELLE R. (2019), "L'impact du format de présentation sur la qualité de l'évaluation de la performance : une étude expérimentale", in <i>Comptabilité et Sociétés</i>, coordonné par Chapelier P. et al., Editions EMS, 173-195.</p> <p>[OUV3*] CHEKKAR R. et CHENON R. (2023), "VITA AIR, une méthode innovante de recrutement pour des territoires plus inclusifs - Le cas de sa mise en œuvre par le groupement d'économie solidaire ISA Groupe", in <i>Entreprendre l'inclusion sur un territoire</i>, coordonné par Brasseur et al., ISTE Editions, 115-138 / Version anglaise : "VITA AIR, an innovative approach to recruitment serving more inclusive territories - The case of its implementation by the French Solidarity Economy Group 'ISA Groupe'",</p>	<p>[AR1*] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2006), "Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain", <i>Entreprises et Histoire</i>, mars 2006.</p> <p>[AR2*] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2011), "Autopsie d'un mouvement social : Société Générale (1992-1994)", <i>Revue Française de Gestion</i>, vol. 37/217, décembre 2011, 137-153.</p> <p>[AR3*] CHEKKAR R. and ONNÉE S. (2013), "Towards a Theoretical Understanding of Crisis Recurrence Embracing the Issue of Organizational Learning: Illustration With the Case of Two Hostile Takeover Bids Faced by 'Société Générale' (1988, 1999)", <i>Journal of Contingencies and Crisis Management</i>, Volume 21, Issue 1, march, 56–68.</p> <p>[AR4*] CHEKKAR R. et ONNÉE S. (2017), "Communication financière et <i>raids</i> boursiers", <i>Magazine de la communication de crise &amp; sensible</i>, n°24, 10-18.</p> <p>[AR5*] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2017), "Conditions d'acceptabilité d'une technologie de domotique dans les contextes professionnels de service", <i>Communication &amp; Management</i>, vol. 14, n° 2, 53-80.</p> <p>[AR6*] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2018), "Building automation, an acceptable solution to dependence? Responses through an acceptability survey about a sensors Platform". <i>IRBM - Innovation and Research in BioMedical engineering</i>, vol. 39, n°3, 167-179.</p> <p>[AR7*] CHEKKAR R. et RENAUT S. (2020), "Le crowdfunding solidaire en contexte d'urgence - Le cas de la crise sanitaire déclenchée par la Covid-19", <i>Revue Française de Gestion</i>, vol. 46, n° 293, novembre-décembre 2020, 25-41</p> <p>[AR8*] CHEKKAR R. et RENAULT S. (2021), "Musique et <i>Crowdfunding</i> - Donner pour recevoir ou l'art de construire une échelle de contreparties", <i>Revue Française de Gestion</i>, vol. 47, n° 294, 135-155</p> <p>[AR9*] BARNIER F. et CHEKKAR R. (2021), "De l'utilité de l'évaluation de l'acceptabilité des innovations technologiques transformant les contextes professionnels du soin : le cas des technologies de domotique", <i>Revue Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation</i>, vol. 3, n° 66, 203-234.</p>	<p>[TH] CHEKKAR R. (2007), <i>L'émergence de la communication financière dans les sociétés françaises cotées - Contribution à l'analyse de la relation entre l'entreprise et ses actionnaires au travers de la communication financière : le cas de Saint-Gobain</i>, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la dir. du Professeur Marc NIKITIN, Université d'Orléans.</p>

Illustration 1. Présentation de l'architecture générale de la note de synthèse d'HDR



---

## CHAPITRE 1. PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE

---

*" La proximité ne s'obtient pas en abolissant la distance,  
mais en la surmontant".*

Daniel Glattauer (2011), *Quand souffle le vent du nord*.

### Introduction au Chapitre 1

Bon nombre de projets portés par les organisations font face à des problèmes de ralliement de leurs parties prenantes (Littau et *al.*, 2010; Winch, 2017). Ces problèmes sont en partie liés à la diversité des parties prenantes qui, guidées par leurs schémas cognitifs, présentent des intérêts, des attentes, des valeurs tant convergents que contradictoires. La gestion de la relation avec les parties prenantes constitue alors un défi managérial de taille pour les organisations porteuses de projets eu égard à la force des schémas cognitifs et à la difficulté qu'ont les individus à changer de point de vue (Foudriat, 2019).

En plus d'être cognitive, cette distance peut être spatiale, ce qui ne facilite ni les interactions, ni le partage de connaissances, ni la confiance des parties prenantes effectives qu'il s'agit pour les organisations de gagner et de conserver. Aussi, la relecture de nos travaux à travers deux cadres d'analyse nous permet-elle de tirer des enseignements sur la manière dont les organisations porteuses de projets peuvent gérer cette distance.

Appréhendé comme un cadre opératoire par Capron et Quairel (2002), le cadre d'analyse des parties prenantes fournit tout d'abord une grille de lecture intéressante mettant en avant la nécessité pour les organisations porteuses de projets de gérer la relation avec leurs parties prenantes (**Section 1**). En complément, nous mobilisons l'école de la proximité qui s'intéresse aux "conditions de l'apparition, du maintien voire de la destruction des relations économiques" et montre que plus les acteurs sont proches, plus la probabilité qu'ils nouent une relation est forte (Cassi et Plunket, 2014) (**Section 2**).



## Section 1. Cadre d'analyse des parties prenantes

En nous basant sur le concept et la théorie de parties prenantes (1.1.) ainsi que sur les principales approches appréhendant les parties prenantes (1.2.), nous proposons une approche renouvelée de ce concept (1.3.).

### *1.1. Du concept à la théorie des parties prenantes*

Employé pour la première fois en 1963 dans un document interne au sein du Stanford Research Institute (Freeman, 1984, p.31), le concept de *stakeholder* est majoritairement traduit en langue française par "partie prenante" (et parfois par "ayant droit" ou encore "partie intéressée"). Mercier (2010, p.144) rappelle que "l'invention moderne du terme *stakeholder* est une volonté délibérée de jouer avec le terme de *stockholder* (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise". La plupart des travaux retiennent une acception large de la notion de partie prenante : il s'agit d'"un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels" (Freeman, 1984, p.46). Ce concept s'est largement imposé dans la littérature managériale. D'abord mobilisé en stratégie, le concept de parties prenantes est "incontournable dans les réflexions portant sur la gouvernance des organisations" (Mercier, 2010).

L'émergence de la théorie des parties prenantes est ainsi fondée sur la volonté de faire "prendre conscience aux dirigeants des entreprises de l'importance cruciale d'ordre stratégique et éthique de composer avec des groupes ou individus dont les intérêts dépassent les seuls enjeux économiques" (Mercier, 2010, p.150).

Présentée comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction), la théorie des parties prenantes se veut enrichir la théorie de la firme en suggérant d'inclure dans la gouvernance des entreprises les intérêts et les droits des parties prenantes non actionnaires. Elle présente ainsi le mérite de mettre en avant les obligations qu'ont les dirigeants de la firme envers l'ensemble de leurs parties prenantes.

En légitimant les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires (Donaldson et Preston, 1995), la théorie de parties prenantes fournit une vision plus large du rôle et des responsabilités des dirigeants. Elle met en outre l'accent sur l'existence de multiples parties prenantes aux intérêts parfois convergents ou contradictoires dont doivent se préoccuper les organisations. Donaldson et Preston (1995) envisagent trois utilisations de la théorie des parties prenantes (Tableau 4).

#### **Tableau 4. Les trois utilisations de la théorie des parties prenantes**

Source : A partir de Mercier (2006, p.162) d'après Donaldson et Preston (1995, p.74)

Perspective	
Descriptive	"Dans une optique descriptive, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents ; les organisations ont des parties prenantes et leurs activités ont des impacts sur ces dernières".
Instrumentale	"Dans une vision instrumentale, la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les parties prenantes et performance organisationnelle. Pour atteindre l'objectif de création de valeur, il convient de prendre en compte leurs intérêts".
Normative	"D'un point de vue normatif, l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des parties prenantes et leur prise en compte dans la gouvernance de l'entreprise. La théorie peut conduire, par exemple, à formuler et prescrire des actions managériales en faveur d'une meilleure prise en compte de leurs intérêts".

#### **1.2. Les principales approches des parties prenantes**

Le concept de parties prenantes a donné lieu à de nombreuses approches. Plusieurs auteurs ont en effet cherché à délimiter ce concept en proposant des définitions et des classifications. Les différentes approches sont présentées succinctement dans le tableau ci-après (Tableau 5). Ces tentatives de classifications ont, à notre sens, surtout le mérite de préciser pourquoi les organisations doivent prendre en compte les intérêts de leurs parties prenantes.

#### **Tableau 5. Approches des parties prenantes**

Source : El Abboubi et Cornet (2010a, p.277)

Approche	Idée principale	Auteurs / Sources
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	(Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimé	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts au regard de l'organisation.	Clarkson, 1995 ; Freeman & Evan, 1990 ; Hill & Jones ; 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de contribution peut varier.	Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	(Mitchell, Agle & Wood, 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel.	(Girard & Sobczak, 2010)

Dans l'approche adoptée par Clarkson (1995), le rôle des parties prenantes est d'apporter à l'organisation des ressources. Aussi, l'auteur met-il en avant que cette contribution n'est pas sans risque : les parties prenantes prennent un risque et à ce titre elles méritent une attention particulière. L'auteur (1995, p.106) distingue les parties prenantes selon qu'elles supportent volontairement ou involontairement un risque : "Les parties prenantes volontaires supportent une certaine forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital – humain ou financier – quelque chose de valeur dans l'entreprise. Les parties prenantes involontaires sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l'entreprise".

Pour Mitchell *et al.* (1997), les parties prenantes disposent d'attributs dont les organisations doivent tenir compte. Le modèle qu'ils proposent est basé sur le principe suivant : une partie prenante est, selon les auteurs, d'autant plus prioritaire qu'elle possède plusieurs attributs. Ils aboutissent à l'identification de sept types de parties prenantes (Tableau 6) en fonction des attributs qu'elles possèdent parmi le pouvoir (le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles), la légitimité (le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise) et l'urgence (le caractère urgent des droits qu'elles peuvent prétendre exercer sur l'entreprise).

**Tableau 6. Typologie des parties prenantes de Mitchell et al. (1997)**

PP = Parties prenantes		Pouvoir	Légitimité	Urgence	
Nombre d'attributs	0	Ne sont pas des PP ( <i>nonstakeholders</i> )			
	1	PP inactif ( <i>dormant</i> )			
		PP discrétionnaires ( <i>discretionary</i> )			
		PP astreignantes ( <i>demanding</i> )			
	2	PP dominantes ( <i>dominant</i> )			
		PP dangereuses ( <i>dangerous</i> )			
		PP dépendantes ( <i>dependant</i> )			
3	PP définitives ( <i>definitive</i> )				

L'approche proposée par Mitchell *et al.* (1997) suggère ainsi que les organisations doivent davantage prêter attention aux parties prenantes *définitives* qui possèdent les trois attributs ainsi qu'à celles qui possèdent deux attributs. Bien qu'intéressante, cette typologie tend à minimiser le rôle des parties prenantes sans attribut. Nous rejoignons Dahl Rendtorff (2006, p.70) qui souligne "l'importance des parties prenantes dormantes". Pour l'auteur en effet, "les parties prenantes actuelles peuvent être moins importantes que des parties prenantes potentielles parce que les parties prenantes potentielles peuvent avoir beaucoup plus de pouvoir et d'influence sur l'entreprise". Dahl Rendtorff (2006 p.70) suggère que "la distinction entre les parties prenantes actuelles et potentielles devrait être prise en considération".

Nous proposons d'élargir les approches de Clarkson (1995) et Mitchell *et al.* (1997) en appréhendant les parties prenantes comme des apporteurs effectives (actuelles) ou potentielles de ressources de différentes natures (financières, matérielles, humaines, cognitives, sociales...) qu'elles peuvent mobiliser en faveur ou à l'encontre de l'organisation.

### **1.3. Proposition d'une approche renouvelée du concept de parties prenantes**

Plusieurs auteurs reprochent à la théorie des parties prenantes de se limiter à un cadre statique que ne permet pas suffisamment de considérer les relations entre parties prenantes (Frooman, 1999; Kochan et Rubinstein, 2000). Par ailleurs, il est reproché aux approches des parties prenantes de positionner les organisations dans une posture réactive ne visant qu'à répondre aux attentes et prendre en compte les intérêts des parties prenantes.

El Abboubi et Cornet (2010b, p.156) constatent ainsi que "la revue de littérature de la théorie des parties prenantes explore et analyse les relations entre l'organisation et ses parties prenantes en mettant l'organisation dans une posture de réactivité face aux différentes pressions qu'elle reçoit de ses parties prenantes". Se plaçant "à l'opposé de cette posture", les auteurs prennent le parti de mettre "l'organisation dans un rôle proactif dans lequel elle tente de mobiliser ses parties prenantes autour d'un projet" (El Abboubi et Cornet, 2010b, p.156). Les différents travaux que nous avons menés montrent en effet que les organisations ne se contentent pas (ou plus) de satisfaire les attentes et intérêts légitimes des parties prenantes. Elles cherchent à les impliquer dans la réalisation des objectifs organisationnels. Nous rejoignons El Abboubi et Cornet (2010b) sur la nécessité de développer une approche positionnant les organisations dans une posture proactive et dans une perspective de ralliement de leurs parties prenantes aux projets portés. Par ailleurs, Pesqueux (2017, p.8) fait judicieusement remarquer que "les classements... proposés accentuent l'inégalité entre propriétaires (*shareholders*) et non propriétaires (*stakeholders*) tout comme entre les différentes parties prenantes, certaines pouvant 'légitimement' être considérées comme plus importantes que d'autres". Nos travaux suggèrent que les actionnaires, comme toute autre catégorie de parties prenantes, ne peuvent pas toujours être considérés comme les parties prenantes légitimement les plus importantes.

Les parties prenantes et leur niveau de priorisation différent, à notre sens, en fonction des projets portés par l'organisation, une même organisation pouvant être amenée à porter plusieurs projets. En écho à la définition proposée par Freeman (1984), le *Project Management Institute* (PMI®) définit les parties prenantes d'un projet comme les "personnes, groupes ou organisations susceptibles d'affecter le projet ou d'être affectés par celui-ci"<sup>4</sup>. Au regard des limites inhérentes aux approches des parties prenantes, nous proposons une approche renouvelée du concept basée sur la définition du PMI que nous transposons à l'échelle de l'organisation (Encadré 1).

***Encadré 1. Proposition d'une approche renouvelée du concept de parties prenantes***

Les parties prenantes d'une organisation sont les acteurs susceptibles d'affecter ou d'être affectés par les projets de diverses natures portés par l'organisation. Ces acteurs jouent un rôle dans la réussite ou l'échec des projets portés et peuvent interagir dans ce cadre : les parties prenantes sont en effet détentrices de ressources (financières, matérielles, humaines, cognitives, sociales...) qu'elles peuvent mobiliser en faveur ou à l'encontre des projets. Les organisations doivent alors y porter une attention particulière. Les organisations ont alors tout intérêt à créer les conditions favorables au ralliement des parties prenantes aux projets qu'elles portent.

---

<sup>4</sup> Source : *PMBOK®*, *The Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Guide 7, p. 31

## Section 2. Cadre d'analyse des proximités

Afin de renouveler notre regard sur la relation entre les organisations et leurs parties prenantes, nous nous sommes orientée vers l'école de la proximité qui fournit un cadre d'analyse intéressant visant à expliquer "les effets de la localisation des acteurs [dans l'espace géographique et dans l'espace social] sur leurs relations économiques" (Talbot, 2018, p.1101). Les chercheurs en sciences de gestion et du management sont ceux qui y "manifestent [d'ailleurs] le plus grand intérêt" (Torre et Talbot, 2018 p.933). L'explication suivante est fournie par Torre et Talbot (2018, p.933) : "Sans doute parce que cette discipline, friande de cadres conceptuels nouveaux, a besoin de comprendre le rôle de l'espace dans le fonctionnement des organisations, alors même que les théories des organisations sur laquelle elle s'appuie traditionnellement sont muettes sur ce point". L'analyse des proximités s'est considérablement développée au cours des trois dernières décennies (Carrincazeaux *et al.*, 2008 ; Filippi *et al.*, 2018 ; Torre et Talbot, 2018). Plusieurs approches ont été développées (2.1.) parmi lesquelles nous retiendrons celle proposée par l'école française de la proximité. Ce courant retient deux dimensions de la proximité : la proximité géographique (2.2.) et la proximité organisée (2.3.). Il appréhende en outre les proximités comme des leviers activables de confiance et de partages de connaissances (2.4.).

### ***2.1. Les différentes approches de la proximité***

La proximité est un concept complexe largement mobilisé ces dernières années dans la littérature académique. Nombreux auteurs ont effet cherché à préciser ce concept multidimensionnel et à proposer des jalons pour analyser les proximités entre les acteurs qu'ils soient des individus ou des organisations. Ces auteurs font ainsi de l'espace un objet central dans leur analyse. Les différents auteurs de l'école dite de la proximité s'accordent sur une grille d'analyse "fondée sur une distinction entre proximité géographique et proximité non géographique" (Verdier *et al.*, 2020, p.77). L'école de la proximité analyse ainsi tant "l'espace géographique que l'espace social" (Verdier *et al.*, 2020, p.77). Une absence de consensus est toutefois à noter s'agissant des composantes de la proximité non géographique (Carrincazeaux *et al.*, 2008).

Les différences dans l'approche de la proximité non géographique se reflètent dans l'existence de plusieurs écoles. L'approche de la proximité se divise en deux grandes écoles : une école hollandaise (Boschma, 2005 ; Boschma et Frenken, 2010 ; Balland *et al.*, 2015) et une école française (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Torre et Rallet, 2005 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Torre, 2009). Les deux écoles visent à une meilleure prise en compte des dynamiques de proximité et sont complémentaires en termes d'échelle d'analyse : le schéma d'analyse proposé par Torre (2010) s'inscrit dans une vision micro-économique ; celui proposé

par Balland *et al.* (2015) privilégie une approche méso-économique (Gallaud, 2018). Dans le cadre de nos travaux, nous nous situons dans une vision micro-économique. En effet, nous nous intéressons à la relation entre les organisations et leurs parties prenantes. Celles-ci sont présentes dans le microenvironnement des organisations. Aussi nous inscrivons-nous dans l'approche de l'école française étayée ci-après. L'école française de la proximité se subdivise en deux courants majeurs (Carrincazeaux *et al.*, 2008) : le courant des interactionnistes et le courant des institutionnalistes. Ces deux courants se différencient principalement par le nombre de "formes canoniques" que leur approche propose (Verdier *et al.*, 2020). Le courant des interactionnistes, propose de distinguer deux formes principales de proximité que sont la proximité géographique (parfois appelée proximité spatiale) et la proximité organisée (parfois appelée proximité socio-économique). Le courant des institutionnalistes, quant à lui, propose d'ajouter, aux côtés de la proximité géographique et la proximité organisée, une troisième forme de proximité à savoir la proximité institutionnelle (Carrincazeaux *et al.*, 2008 ; Talbot, 2008 ; Verdier *et al.*, 2020)<sup>5</sup>. Nous mobilisons dans le cadre de cette note de synthèse l'approche interactionniste de la proximité qui intègre la proximité institutionnelle dans la proximité organisée.

## ***2.2. La proximité géographique : dimension permanente et dimension temporaire***

La proximité géographique est "avant tout une affaire de distance" (Torre, 2009, p.65). Toutefois, si dans son acception la plus simple, elle renvoie au "nombre de mètres ou de kilomètres qui séparent deux entités", la proximité géographique ne se réduit pas "à une simple distance kilométrique" (Torre, 2009, p.65). Elle est relative aux "caractéristiques morphologiques des espaces au sein desquels se déroulent les activités", à "la disponibilité d'infrastructures de transport", ainsi qu'aux "conditions financières des individus qui utilisent ces infrastructures de transport" (Torre, 2009, p.65). Torre et Zuindeau (2009, p.350) la définissent comme "la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...) pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement". La proximité géographique ne peut donc être que subjective dans la mesure où elle relève d'une perception : "La proximité géographique est relative non seulement aux moyens de transport (temps et coûts de transport) mais aussi au jugement porté par les individus sur la distance" (Cariou *et al.*, 2018, p.1124). Elle renvoie "une perception des acteurs sur la distance qui les sépare" (Talbot *et al.*, 2020, p.71). La proximité géographique peut être subie ou recherchée. La proximité géographique recherchée "correspond à la quête d'acteurs cherchant à se rapprocher d'autres acteurs économiques ou sociaux, à des ressources naturelles ou artificielles, à des lieux

---

<sup>5</sup> D'autres auteurs ont proposé à leur tour des typologies de proximité découlant elles-mêmes de ces deux principaux courants. Ce mémoire a pour vocation de proposer une relecture de nos travaux et proposer un projet de recherche qui nous amènera dans le futur à exploiter les autres typologies inspirées des deux courants évoqués.

ou à des objets techniques" (Torre, 2018, p.1049). Quant à la proximité subie, elle "correspond à la situation d'acteurs qui se voient imposer la proximité géographique de personnes, d'activités, d'objets techniques ou de lieux, sans être en mesure de se déplacer et de changer de localisation" (Torre, 2018, p.1049).

La proximité géographique peut se décliner en une proximité permanente et une proximité temporaire. Le concept de proximité géographique temporaire a été introduit par comme la "déclinaison de la proximité géographique dans le cadre des rencontres ponctuelles, qu'elles soient le fait d'acteurs individuels ou d'organisations de nature diverse" (Torre et Rallet, 2005; Torre, 2008 ; Torre, 2009, p.70). Il s'agit de "moments de rencontre entre les acteurs qui permettent de satisfaire des besoins de coordination requérant des interactions de face à face" (Gallaud, 2018, p.21). La littérature met en avant les vertus de la proximité géographique dans le cadre de projets d'innovation : "La majorité de la littérature en sciences humaines [...] pare la proximité géographique de deux vertus majeures qui la rendent quasi incontournable dans la réalisation d'une innovation collective : la proximité géographique permet une meilleure transmission des connaissances et elle facilite la confiance" (Loilier, 2010, p.17).

La résolution de conflits et de dissonances cognitives est également évoquée par Torre (2009). Pour l'auteur, "ces moments de [proximité géographique temporaire] donnent l'opportunité aux partenaires de raccorder leurs dissonances cognitives, de mettre sur la table les oppositions de personnes". L'auteur ajoute que ces moments "permettent éventuellement une redéfinition ou une renégociation de certaines des composantes de l'accord". En outre, "ils constituent une manifestation de bonne volonté, les acteurs pouvant montrer qu'ils cherchent à dépasser la phase conflictuelle et à reprendre un processus coopératif" (Torre, 2009, p.73). Dans le cadre d'un projet d'innovation, "ces interactions peuvent avoir été prévues dès le début du projet (réunion planifiée) ou, au contraire, survenir en fonction du développement d'un projet d'innovation pour résoudre un problème technique ou gérer un conflit particulier" (Gallaud, 2018, p.21). Si la littérature est foisonnante s'agissant de l'effet des proximités dans le cadre de projets d'innovation, Loilier (2010, Note 5) précise que ces vertus peuvent s'appliquer à d'autres situations de gestion.

### ***2.3. La proximité organisée ou être proche "en dehors de la relation géographique"***

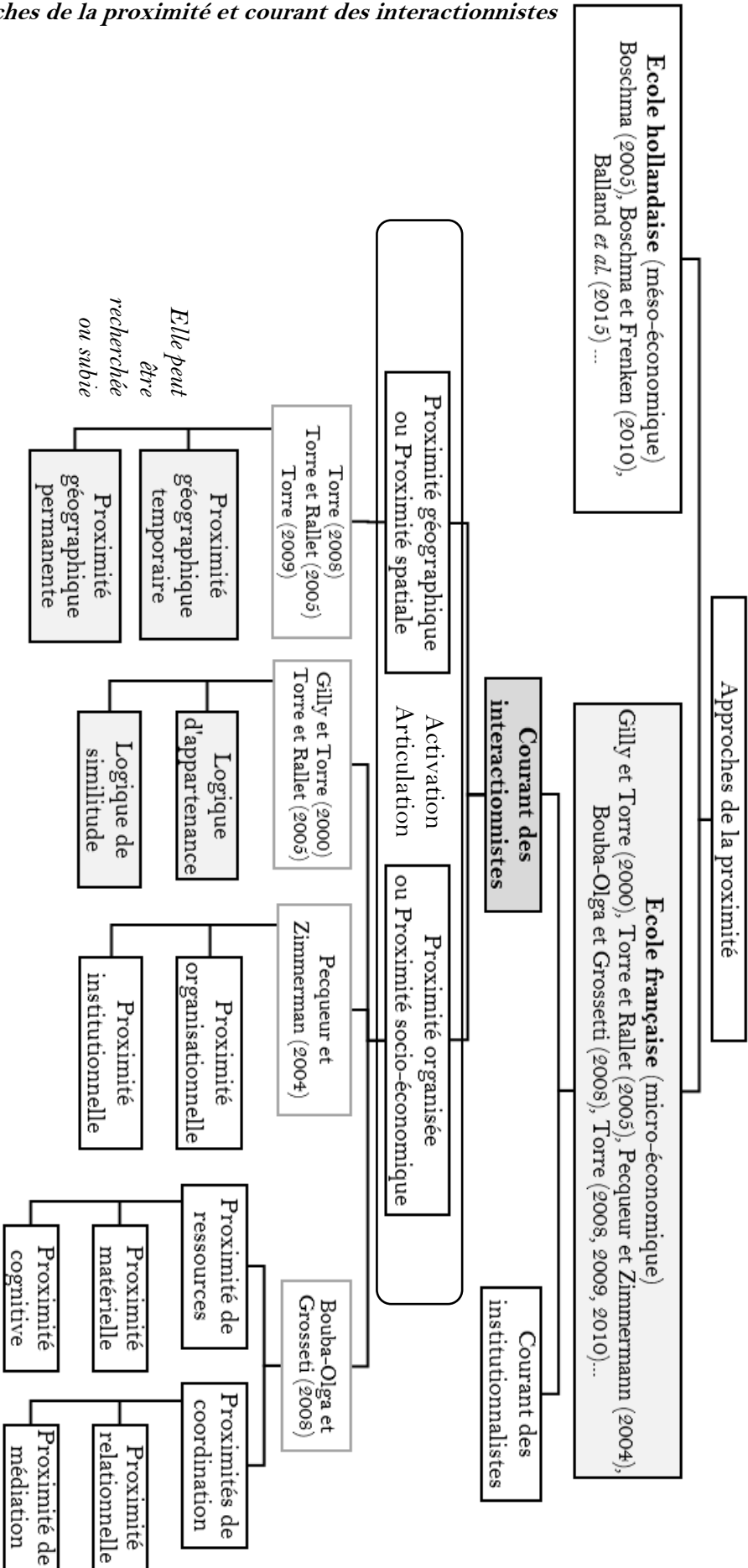
Les auteurs accordent, au côté de la proximité géographique, une place importante à la proximité non géographique. Les différentes formes de proximité non géographique étaient regroupées initialement par Gilly et Torre (2000) sous l'appellation de proximité organisationnelle. Pour éviter toute confusion, cette proximité a été qualifiée ultérieurement de proximité organisée par Pecqueur et Zimmermann (2004) et Torre et Rallet (2005). Certains auteurs préfèrent parler de proximité socio-économique (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Le concept de proximité organisée

renvoie aux "manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique" (Torre, 2009, p.69). Définie comme "la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres" (Rallet et Torre, 2004, p.27), la proximité organisée faciliterait les interactions entre des acteurs proches ou non géographiquement : "L'organisation facilite les interactions en son sein, en tout cas, les rend *a priori* plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation" (Torre et Filippi, 2005, p.24). Les auteurs précisent, dans une note de bas de page, que le terme 'organisation' désigne "tout ensemble structuré de relations, sans préjuger de la forme de la structure. Il peut s'agir d'une entreprise, d'une administration, d'un réseau social, d'une communauté" (Torre et Filippi, 2005, p.24). Plusieurs découpages de la proximité organisée sont proposés par les interactionnistes. Les plus couramment cités sont ceux de Pecqueur et Zimmerman (2004), de Bouba-Olga et Grossetti (2008) et de Torre (2009). Dans l'approche développée par Torre (2009), déjà présente dans Gilly et Torre (2000) et Torre et Rallet (2005), la proximité organisée s'appuie sur deux logiques : la logique d'appartenance et la logique de similitude. La logique d'appartenance "désigne le fait que deux ou plusieurs acteurs appartiennent à un même graphe de relations, que leur relation soit directe ou intermédiée" (Torre, 2009, p.69). Le graphe de relations dont il est fait mention dans cette définition peut être tant une firme qu'un réseau ou toute autre forme d'organisation. Quant à la logique de similitude, elle "correspond à l'adhésion mentale à des catégories communes" : "Il peut s'agir de personnes qui se reconnaissent dans des projets partagés, ou encore qui partagent des valeurs communes en termes de culture, de religion." (Torre, 2009, p.70). La similitude se traduit alors par une proximité cognitive entre acteurs. L'approche proposée par Pecqueur et Zimmerman (2004) reconnaît à la proximité organisée deux composantes : une composante institutionnelle et une composante organisationnelle. Quant à Bouba-Olga et Grossetti (2008), ils proposent de découper la proximité organisée en deux composantes : ① La proximité de ressources peut prendre la forme d'une proximité cognitive ou d'une proximité matérielle ; ② La proximité de coordination se décline en proximité relationnelle et proximité de médiation.

Les différents découpages de la proximité organisée, proposés par le courant des interactionnistes (Illustration 2) et exposés ci-avant, ne se contredisent pas à notre sens et bien au contraire s'enrichissent mutuellement. En nous basant sur la réflexion de Bouba-Olga et Grossetti (2008), nous avons tenté dans le tableau 7 de visualiser la cohérence entre ces approches. Aussi, retiendrons-nous cette typologie dans la suite de la présente note de synthèse consacrée à la relecture de nos travaux antérieurs.



Illustration 2. Approches de la proximité et courant des interactionnistes



**Tableau 7. Proposition d'une typologie des formes de proximité facilitant les interactions**

PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE	PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE PERMANENTE			
	PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE TEMPORAIRE			
PROXIMITÉ ORGANISÉE		PROXIMITÉ DE COORDINATION (Bouba-Olga et Grossetti, 2008)		
OU	<p><u>Logique d'appartenance</u>  <i>Appartenance "à un même graphe de relations, ou encore à un même réseau" que "la relation soit "directe ou intermédiée" (Torre, 2014, p.54)</i></p> <p><u>Logique de similitude</u>  <i>"Adhésion mentale à des catégories communes" (Torre, 2014, p.54)</i></p>	<p><u>Proximité relationnelle</u> :  <i>"Position des différents acteurs dans les réseaux"</i>                      (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.9)</p> <p>&gt; Échanges entre acteurs d'organisations différentes (Pecqueur et Zimmerman, 2004)</p> <p>&gt; Échanges entre acteurs au sein d'une même organisation = <i>Proximité organisationnelle</i> (Pecqueur et Zimmerman, 2004)</p> <p><u>Proximité de médiation</u> : <i>"Dispositifs qui permettent d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles"</i>                      (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.4) = <i>Proximité institutionnelle</i> (Pecqueur et Zimmerman, 2004)</p> <p>&gt; <u>Proximité institutionnelle</u> inintentionnelle (Pecqueur et Zimmerman, 2004)  <i>"Les institutions s'imposent aux acteurs (normes)"</i>                      (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.4)</p> <p>&gt; <u>Proximité institutionnelle</u> intentionnelle (Pecqueur et Zimmerman, 2004)  <i>"Les institutions doivent leur existence aux agents concernés eux-mêmes (standards)"</i>                      (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.9)</p>	<p>Avec interaction directe (Pecqueur et Zimmerman, 2004)</p> <p>Sans interaction directe (Pecqueur et Zimmerman, 2004)</p>	
PROXIMITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE			PROXIMITÉ DE RESSOURCES (Bouba-Olga et Grossetti, 2008)	
			<p><u>Proximité cognitive</u> : <i>"Elle renvoie à l'idée d'une similarité ou complémentarité des valeurs, des 'allant de soi', des projets, des routines, des conventions, des référents, etc. (toutes choses que l'on peut rassembler sous le terme de "ressources cognitives")"</i>                      (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.8)  <i>"Il peut s'agir de personnes qui se reconnaissent dans des projets partagés, ou encore qui partagent des valeurs communes en termes de culture, de religion"</i> (Torre, 2009, p.70)</p> <p><u>Proximité matérielle</u> : <i>"Les individus sont semblables ou complémentaires sous le rapport des ressources dont ils disposent (patrimoines, revenus, diplômes, statuts sociaux, etc.)"</i>                      (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.8)</p>	

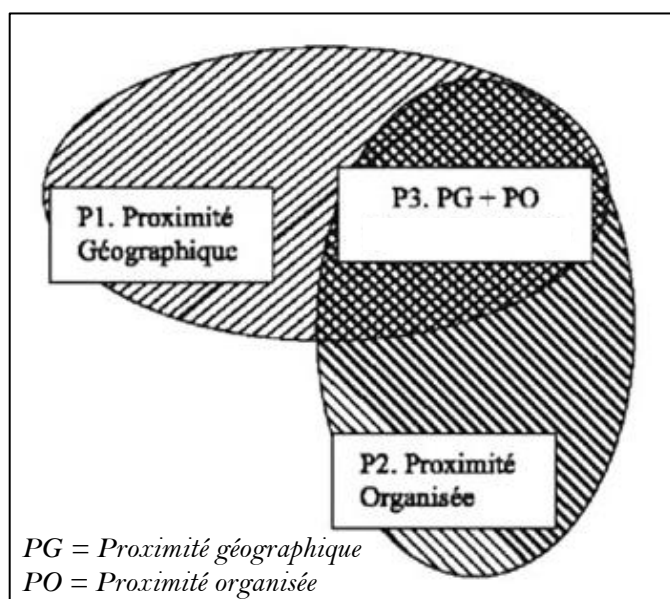
**2.4. Les proximités comme leviers de confiance et de partage de connaissances**

La proximité est principalement pensée, dans l'approche de l'économie de la proximité, comme un "facilitateur de coordination" (Gallaud, 2020, p.58). De nombreux travaux ont mis en évidence que "les effets positifs de la proximité (face-à-face, encastrement social des relations économiques, base de connaissances commune, partage de valeurs, de représentations, de règles, cadre juridique commun) favorisent l'échange de connaissances tacites et codifiées" (Talbot, 2018, p.1101).

À l'auteur d'ajouter, que "ces effets conduisent aussi à l'émergence de relations de confiance au fil des interactions réussies". À travers la proximité, il s'agit ainsi de favoriser le partage de connaissances et susciter la confiance. Mettant en avant davantage leurs effets positifs, l'approche de la proximité appréhende les proximités, tant géographique qu'organisée, comme des ressources stratégiques activables par les acteurs (Torre, 2009). La notion de proximité renvoie à "un potentiel, offert aux individus, aux groupes, aux actions humaines en général, dans leurs dimensions techniques et institutionnelles" (Torre, 2010, p.412). L'auteur précise que "ce potentiel peut ou non exister à un instant t et donc être mobilisable ou activable par l'action et les représentations des acteurs (humains ou non humains)" (Torre, 2010, p.412). En tant que potentiels, les deux types de proximité sont activables par les acteurs qui sont maîtres de la décision de les activer ou non. Des proximités non activées restent alors à l'état de potentiels. L'école française de la proximité s'est en outre penchée sur la manière dont les acteurs activent (ou non) les différentes formes de proximité. Les acteurs peuvent choisir d'activer une seule forme de proximité qu'elle soit géographique ou organisée, ou choisir de les activer conjointement. Cette école investit également la problématique d'articulation des proximités. En prenant appui sur un projet de coopération pour innover, Torre (2010, p.418) envisage plusieurs scénarios d'articulation des deux grandes catégories de proximité (Illustration 3) : ① "Le potentiel de proximité géographique peut rester inactivé, ou non mobilisé" ; ② "Le potentiel de proximité organisée peut rester inactivé" ; ③ "La mobilisation simultanée des deux types de proximités donne naissance à des situations de coordination localisée". La proximité géographique ne permet pas, à elle seule, de générer des interactions coordonnées. Rallet (1993, p.367) précise ainsi que "la proximité géographique favorise certes les contacts mais ne met en relation les agents économiques qu'au travers de médiations organisationnelles dont la base n'est pas nécessairement territoriale".

**Illustration 3. Articulation classique des deux grandes catégories de proximité**

Source : Torre (2010, p.418)



## Conclusion au Chapitre 1

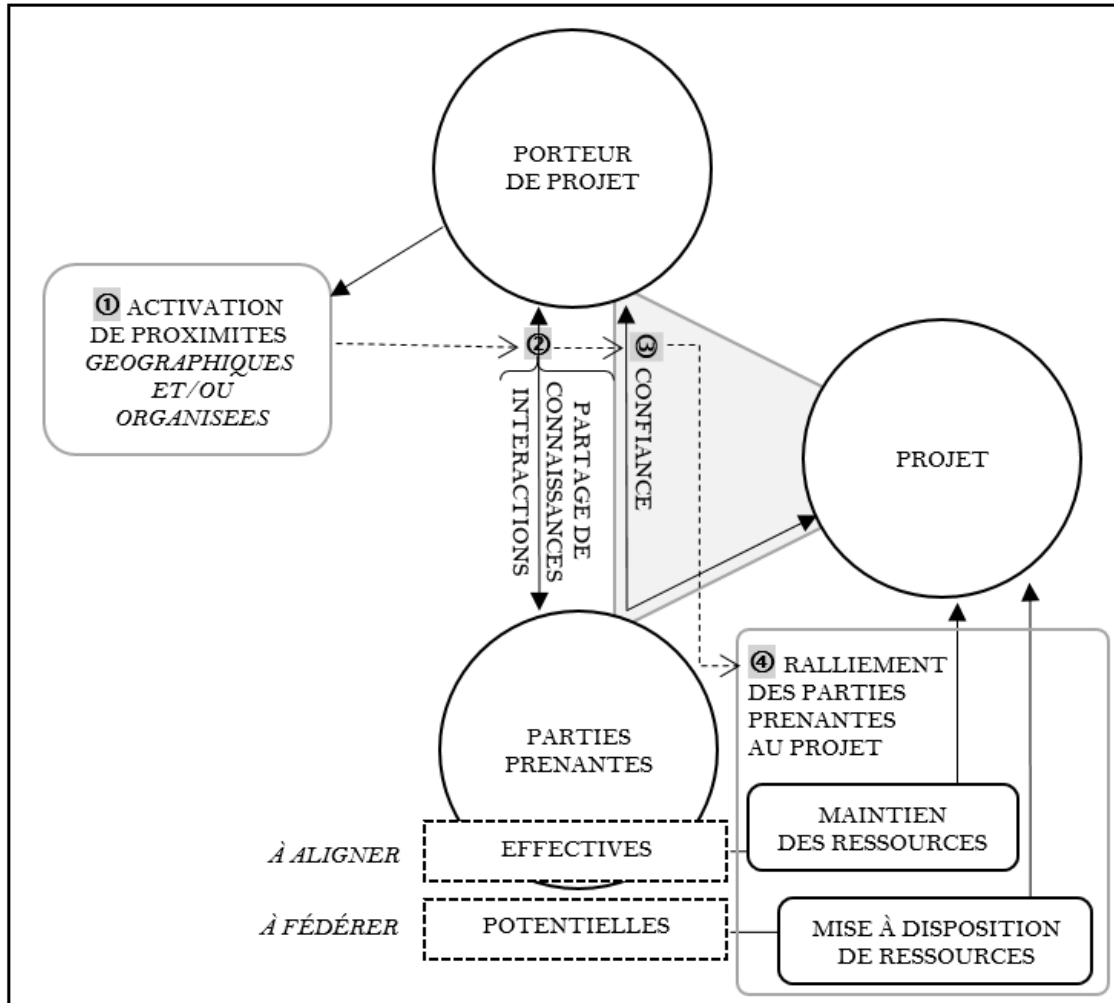
L'objectif du présent mémoire, au-delà de proposer une synthèse de nos travaux, est d'en proposer une relecture. Ce chapitre 1 offre une grille de lecture mobilisant conjointement des éléments de lecture issus de la théorie des parties prenantes et du courant interactionniste de l'école française de la proximité. En nous basant sur différentes contributions académiques, nous proposons :

- d'une part, une approche renouvelée du concept de parties prenantes : l'approche proposée permet de positionner l'organisation dans une posture proactive dans laquelle celle-ci tente de rallier aux projets qu'elles portent les parties prenantes effectives ou potentielles.
- d'autre part, une typologie des proximités activables dans une perspective de rattachement des parties prenantes aux projets : la typologie proposée se veut être une tentative de combinaison des principales typologies développées par le courant des interactionnistes.

La combinaison de ces deux cadres suggère qu'en facilitant les interactions et le partage de connaissances, l'activation de proximités (géographiques et/ou organisées) par un porteur de projet favorise la confiance des parties prenantes envers le projet (et le porteur de projet) et offre des conditions favorables au rattachement de ces dernières : il s'agit plus précisément d'aligner les parties prenantes effectives et de fédérer les parties prenantes potentielles autour du projet.

L'illustration ci-après (Illustration 4) présente de manière synthétique le cadre d'analyse proposé qui se veut intégrateur. Ce cadre place la confiance au cœur du lien qui unit les organisations et leurs parties prenantes. Elle y apparaît en effet comme un préalable au rattachement des parties prenantes au projet (qui se manifeste par le maintien ou la mise à disposition de ressources). Définie par Moorman *et al.* (1993, p. 82) comme "la volonté de s'appuyer sur un partenaire dans lequel on croit", la confiance est reconnue pour jouer un rôle moteur dans l'engagement des individus (Morgan et Hunt, 1994) mais également dans la performance des organisations (Charreaux, 1998 ; Allouche et Amann, 2000). La confiance permet de réduire "la complexité en libérant la personne qui fait confiance de la prise des décisions ponctuelles" (Burlaud, 2022, p.20). À l'auteur d'ajouter que "la confiance qu'une personne physique ou morale inspire, ou plus exactement qu'elle gagne petit à petit, est une composante importante de son capital relationnel dont elle peut tirer des avantages" (Burlaud, 2022, p.21). À partir d'une revue de la littérature, Couteret (1998, p.98) distingue deux dimensions de la confiance interpersonnelle : "la croyance que l'autre a des intentions positives à notre égard"; "la croyance que l'autre est compétent, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui".

Illustration 4. Proposition d'un cadre d'analyse intégrateur



---

## CHAPITRE 2. L'ACTIVATION DES PROXIMITÉS POUR ALIGNER LES PARTIES PRENANTES EFFECTIVES

---

*"La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre. Mais, de collaborer, elle s'assemble et devient temple"*

Antoine de Saint-Exupéry (1948), Citadelle.

### Introduction au Chapitre 2

À la différence des parties prenantes potentielles, les parties prenantes effectives (*real stakeholders*) d'une organisation sont liées à celle-ci. Elles se caractérisent par leurs apports (apports de capital financier pour les actionnaires, apport de capital humain pour les salariés, apport de chiffre d'affaires pour les clients, apport de biens ou services pour les fournisseurs...). En contrepartie de ces apports, les parties prenantes ont des attentes (convergentes ou divergentes). Dans une vision contractuelle de la firme, l'entreprise est ainsi appréhendée comme un nœud de contrats autrement dit un ensemble de relations contractuelles entre individus.

Dans une perspective cognitive (compatible avec la précédente), l'entreprise est appréhendée comme un répertoire de connaissances (Charreaux, 2002a et 2002b). Bien que favorisant l'innovation et l'apprentissage (Charreaux, 2004 ; Wirtz, 2007 ; Wirtz, 2008), la coexistence de multiples schémas cognitifs peut être source de conflits de même nature. Aussi, les tenants de l'approche cognitive considèrent-ils que le rôle de la gouvernance est "la coordination qualitative, l'alignement des schémas cognitifs et des modèles d'anticipation" (Charreaux, 2003, p. 633).

La relecture de nos travaux sous un nouveau prisme théorique (Chapitre 1) nous amène à apprécier dans quelle mesure l'activation de proximités contribue à aligner les schémas cognitifs des parties prenantes effectives des projets portés par les organisations. Au cours de notre trajectoire de recherche, nous avons pu investir la relation entre des organisations et deux catégories de parties prenantes effectives : il s'agit des actionnaires de sociétés cotées (apporteurs et propriétaires du capital financier) (**Section 1**) et des salariés (apporteurs de capital humain) (**Section 2**).

## Section 1. Proximités et ralliement des apporteurs de capital financier aux projets portés par les dirigeants

Détenteurs d'un droit de vote, les actionnaires sont associés à la gouvernance de ces organisations et ont le pouvoir de participer à la prise de décision. "En tant qu'apporteurs de fonds", ils jouent "un rôle irremplaçable pour l'entreprise" (Albouy, 2002, p.34). Si "être actionnaire d'une entreprise, c'est adhérer à un objet social, à un projet créateur de valeur et à une promesse de plus-value" (Albouy, 2002, p.34), c'est aussi avoir le choix d'adhérer ou non aux divers projets portés par les dirigeants.

Aussi, au-delà de l'adhésion en début de "contrat" (lors de la souscription d'actions), les sociétés cotées cherchent-elles constamment à s'assurer de l'adhésion de leurs actionnaires. L'approbation des actionnaires est ainsi requise lors de chaque assemblée générale (résolutions... rémunérations). Plusieurs sociétés cotées se félicitent d'ailleurs de l'adhésion des actionnaires lors de l'assemblée générale jusqu'à en faire un objet (pour ne part dire un prétexte) de communication. Nous pouvons ainsi lire sur le site internet du Groupe Engie suite à l'assemblée générale tenue le 21/04/2022 : "Say on Climate : adhésion des actionnaires à la stratégie de transition climatique du Groupe". De même, suite à son assemblée générale en date du 08/04/2021, le groupe Vinci met en avant comme point saillant : "Adhésion des actionnaires à l'ambition environnementale du Groupe, une première en France". L'approbation des actionnaires est également requise s'agissant de projets spécifiques. C'est le cas notamment lorsque les organisations envisagent de mettre en œuvre un projet de fusion et acquisition (Ravaonorohanta, 2016) ou cherchent à contrer une offre publique hostile. Aussi, pour emporter l'adhésion des actionnaires, maints efforts sont-ils entrepris dans une posture proactive par les sociétés cotées pour tisser des relations de confiance avec leurs actionnaires.

La relecture de nos travaux portant sur la relation entre les sociétés cotées et leurs actionnaires [OUV1] [TH] [AR1\*] [AR3\*] [AR4\*] [OUV2\*] nous amènent à souligner :

- Le rôle du contexte dans l'activation de proximités avec les actionnaires : il ressort de nos travaux que cette activation est liée à la forme de capitalisme et au contexte actionnarial (1.1.)
- La nécessaire adaptation des dispositifs de proximité à l'hétérogénéité des investisseurs (1.2.)
- Le rôle des proximités, lorsque la survie de l'organisation est menacée, et plus précisément lorsqu'elle fait l'objet de tentatives de prise de contrôle hostile (1.3.).

### 1.1. Formes de capitalisme, contexte actionnarial et proximités avec les actionnaires

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous avons adopté une approche longitudinale visant à mieux comprendre l'évolution de la relation entre une entreprise, en l'occurrence Saint-Gobain, et ses investisseurs [OUV1] [TH] [AR1\*]. Nous avons eu recours à plusieurs matériaux afin d'opérer un recoupement. Les sources mobilisées sont précisées dans le tableau ci-après.

**Tableau 8. Sources d'informations mobilisées dans le cadre de la recherche doctorale**

Source : Chekkar (2007, p.44)

	Sources primaires	Sources secondaires	
Sources écrites	Archives de Saint-Gobain (plus d'un siècle) Documents financiers Mots du président dans les rapports annuels	Thèses, ouvrages, articles (de presse et académiques) ...	} autour du sujet traité
Sources orales	Entretiens avec quatre membres du service de communication financière de Saint-Gobain Entretien avec les responsables du portail de la communication financière QuestionComfi Entretien avec le responsable de l'association des professionnels de la communication financière ProComfi		

Cette recherche longitudinale nous a permis de mettre en avant que les règles du jeu de la gestion de la relation entre l'entreprise, représentée par ses dirigeants, et ses investisseurs ont évolué avec le contexte actionnarial et capitaliste. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons pris appui sur la typologie de Batsch (2002, p.7) qui distingue trois formes de capitalisme : le capitalisme familial, le capitalisme managérial et le capitalisme financier. Le cas de la société Saint-Gobain est particulièrement intéressant dans la mesure où cette entreprise a expérimenté, au cours de son histoire, les trois formes de capitalisme précitées. La société Saint-Gobain a ainsi composé avec trois générations d'actionnaires : ① une première génération composée de familles ; ② une deuxième génération caractérisée par "le petit peuple d'épargnants atomisés" ; ③ une troisième génération d'"actionnaires actifs et exigeants" (Batsch, 2002, p.4).

#### 1.1.1. Capitalisme familial et activation de proximités sous le signe de la convivialité

Du temps du capitalisme familial, "les grandes entreprises sont [...] contrôlées par de grandes familles dont les liens de parenté s'entrecroisent" (Batsch, 2002, p.8). Dans ce contexte "familial", la propriété est souvent concentrée entre les mains d'une même famille. Gomez (2003, p.189) fait ainsi remarquer que "l'entreprise est originellement et durant une longue période une affaire de famille". Le capitalisme familial est appréhendé comme la "première forme de gouvernement d'entreprise" (Gomez, 2003, p.189). Batsch (2002, p.8) voit également dans cette forme de capitalisme "l'enfance du gouvernement d'entreprise". Il s'agit d'une forme de gouvernement d'entreprise assez particulière où les décisions sont prises par le dirigeant propriétaire qui peut agir comme bon lui semble : "Le pouvoir discrétionnaire du dirigeant propriétaire est établi par le droit : à l'intérieur des frontières de son entreprise, comme dans toute propriété privée, il peut



agir selon sa guise, comme un propriétaire quelconque, en bon père de famille respectant les lois communes" (Gomez, 2003, p.189). Les personnes qui mettent en commun leurs ressources sont proches (proximité institutionnelle de type familial) et font "une confiance aveugle" aux dirigeants. La propriété étant concentrée entre les mains d'une même famille, la divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants est atténuée ou du moins non visible. Gomez (2003, pp.189-190) fait d'ailleurs remarquer qu'il n'y a à cette époque ni informations obligatoires, pas même comptables (jusqu'aux années 1930), pas d'impôt sur les sociétés (donc aucune nécessité de communiquer des résultats). Cette première période est alors caractérisée par une absence de publicité financière. Cette absence de publicité financière est constatée chez Saint-Gobain jusqu'à l'acquisition du statut de société anonyme libre en 1907 (année de son introduction en bourse). Jusqu'à cette date, peu d'information sur la marche des affaires est divulguée aux actionnaires. Les actionnaires ne semblent pas s'intéresser aux détails mais uniquement aux dividendes qui leur seront versés. Des moments de proximité géographique temporaire sont toutefois activés : il s'agit des assemblées générales qui peuvent être considérées comme la première forme de dispositif organisé d'essence relationnelle visant à favoriser les interactions entre les dirigeants et les actionnaires. À l'ère familiale, ces assemblées générales ressemblent toutefois davantage à des réunions mondaines réunissant la noblesse de l'époque où la convivialité règne. Elles sont loin d'avoir pour objectif d'aligner les schémas cognitifs des dirigeants avec ceux des actionnaires.

#### 1.1.2. Capitalisme financier et activation de proximités afin de limiter les asymétries d'information

À cette première génération d'actionnaires concentrés en grandes familles, succède une deuxième génération composée de milliers d'épargnants. Cette dispersion de l'actionnariat marque une rupture avec le système précédent. L'arrivée de cette génération d'actionnariat diffus va de pair avec l'essor des grandes sociétés anonymes et l'ouverture de leur capital. La loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés par actions a été en effet promulguée, en pleine période d'essor économique, dans l'objectif de drainer l'épargne vers les entreprises. L'apparition de la société anonyme fait ainsi entrer en scène des actionnaires qui ne se connaissent pas et qui, en théorie, font confiance aux dirigeants au moment de la mise en commun de ressources (autrement dit au moment de la souscription). Elle manifeste un tournant dans le capitalisme français puisque les actionnaires ne participent pas à la gestion de la société. La séparation des fonctions de propriété et de gestion (Berle et Means, 1932) ainsi que la dispersion des droits de propriété entre les mains d'un actionnariat diffus donnent le pouvoir aux managers : d'où le concept de capitalisme managérial. Les actionnaires semblent s'être "effacés d'eux-mêmes et sont tout juste consultés périodiquement pour donner leur approbation aux décisions importantes" (de Teyssier, 1998, p. 53). Qualifiée de relation d'agence par Jensen et Meckling (1976), la relation asymétrique entre les dirigeants (les agents) et les actionnaires (les principaux) est susceptible d'être parsemée de

divergences d'intérêt et de créer des situations d'asymétrie d'information. Aussi, afin de préserver les intérêts des petits actionnaires, la théorie de l'agence suggère-t-elle de mettre en place des mécanismes de contrôle des dirigeants. La séparation entre les fonctions de propriété et de gestion a ainsi été à l'origine de la mise en place d'une publicité financière légale. Dans ce contexte supposé, par nature, conflictuel, la publicité financière légale et les dispositifs associés peuvent être vus comme des mécanismes de contrôle visant à réduire les asymétries d'information et faciliter le suivi de la performance par les actionnaires.

S'agissant de la société Saint-Gobain, la dilution de l'actionnariat a fait naître un besoin d'information chez les actionnaires. Suite à un actionnariat familial qui faisait une confiance aveugle aux dirigeants, l'actionnariat diffus est beaucoup moins confiant. La confiance aveugle laisse place à la méfiance. Ce contexte actionnarial est ainsi marqué par une montée des revendications des actionnaires perceptibles notamment dans les correspondances écrites auxquelles nous avons eu accès. S'est par ailleurs constitué un "groupement de défense d'actionnaires". Si les décisions de gestion prises par les administrateurs sont en effet vivement critiquées, la société Saint-Gobain ne prête pas d'attention particulière à ces revendications. L'actionnariat est victime de son anonymat et n'a pas suffisamment de poids pour espérer obtenir davantage d'informations sur la marche de l'entreprise. À côté des correspondances écrites avec les actionnaires, la société Saint-Gobain se contente purement et simplement de répondre aux obligations légales en matière d'information financière. L'unique réel dispositif de proximité organisé d'essence relationnelle permettant des interactions avec les actionnaires est l'assemblée générale. Ce moment également de proximité géographique temporaire soulève toutefois la question des "infrastructures de transport" (Torre, 2009, p.65) permettant d'y accéder. Jusque dans les années 1950, la publicité financière est appréhendée comme une contrainte (une corvée) par la société Saint-Gobain. À partir des années 1950, la société Saint-Gobain, comme toutes les sociétés françaises, a besoin de capitaux pour se reconstruire. Face à ce besoin, les choses prennent alors une nouvelle tournure. La société Saint-Gobain commence à dépasser les obligations légales (rapports annuels beaucoup plus fournis et illustrés) en allant à la rencontre des actionnaires. Par la création d'un service de relations publiques en 1953 et celle d'un service de relations extérieures en 1967, elle affiche d'ailleurs sa volonté de tisser des relations avec les parties prenantes et plus particulièrement avec les actionnaires. Cette volonté se poursuit au moment de la tentative de prise de contrôle hostile lancée par la société BSN sur la société Saint-Gobain en 1968. Cette fois-ci, l'objectif n'est pas d'attirer des capitaux mais de conserver ses actionnaires actuels. Il faut alors convaincre les actionnaires de refuser l'offre de la société BSN : une série de moyens de communication est mise en œuvre. Le temps est révolu où la société se contentait de respecter les obligations légales. C'est une véritable leçon de communication et de proximité que donne le

dirigeant (Arnaud de Vogüé). Elle permet de révéler les vertus de l'activation et l'articulation de proximités à travers des dispositifs de communication financière (conférences de presse, opérations "Usines ouvertes", réunions d'informations, tournées en province...).

### 1.1.3. Capitalisme financier et activation de proximités afin d'aligner les schémas cognitifs

La relation entre les sociétés françaises cotées et leurs investisseurs a vraiment connu une sensible évolution au milieu des années mille neuf cent quatre-vingt avec l'arrivée de l'actionnariat de masse et la montée en puissance des investisseurs institutionnels. Le modèle de "capitalisme financier" est ainsi caractérisé par un actionnariat hétérogène constitué d'investisseurs institutionnels, de fonds de pension et d'actionnaires individuels (dont font partie les actionnaires salariés). Contrairement aux petits porteurs, les investisseurs institutionnels, de par leur poids, sont en mesure d'influencer la gestion de l'entreprise même si derrière ces investisseurs se cachent, des actionnaires minoritaires. Face à leur pouvoir de financement, dans un contexte de libéralisation économique (privatisation...), la donne change : ces investisseurs peuvent participer à la prise de décision.

S'agissant du cas Saint-Gobain, le système de participations croisées, mis en place en 1986 et qui a perduré jusqu'en 1996, a eu pour conséquence de freiner la dynamique de la relation avec les actionnaires qui a fait ses preuves dans le cadre de l'attaque de la société BSN. Ce système de participations croisées a été mis en place par le gouvernement français au moment de la première vague de privatisation. Cette évolution est soulevée par Morin et Rigamonti (2002, p.155) qui notent en effet que "jusqu'en 1996, l'organisation capitaliste avait été largement dominée par un système de relations actionnariales bien particulier". Ce modèle, donnant naissance à des noyaux durs, permettait au gouvernement d'assurer "l'indépendance des groupes privatisés" (Morin et Rigamonti, 2002, p.159), dont faisait partie le groupe Saint-Gobain. Alors que les années mille neuf cent quatre-vingt sont largement caractérisées par un capitalisme financier, ce système de participations croisées a permis en quelque sorte à l'État de reconstituer pendant une décennie "un capitalisme managérial". Ce qui a permis aux groupes comme Saint-Gobain de pouvoir mener des opérations de croissance externe sans se voir opposer leurs décisions par les actionnaires. Le décroisement des participations en 1996 laisse place chez la société Saint-Gobain à un nouveau modèle faisant intervenir un actionnariat hétérogène. Ce modèle amène la société Saint-Gobain à envisager différemment la relation avec ses investisseurs eu égard aux éventuels conflits inhérents au fait que ces acteurs hétérogènes ont des schémas cognitifs qui leur sont propres. En outre, la proximité géographique permanente avec cet actionnariat étant difficilement envisageable, la société Saint-Gobain, comme d'autres sociétés cotées, a mis en place progressivement plusieurs dispositifs favorisant les interactions avec les actionnaires et contribuant à l'alignement des schémas cognitifs : il s'agit des "vecteurs de communication

interactive". Le tableau ci-après (Tableau 9) fournit un aperçu des dispositifs mis en place. Certains de ces dispositifs sont définis dans le tableau 11.

**Tableau 9. Typologie des dispositifs de communication financière**

Source : Chekkar et Onnée (2006, p.53) [AR1\*] ; Chekkar (2007, p.95) [TH]

	Communication unidirectionnelle	Communication interactive
Communication directe	Rapport annuel Document de référence Lettre aux actionnaires <i>Guide de l'actionnaire</i> <i>Fact book</i>	Correspondance avec les actionnaires
		Assemblée générale Conférence de presse Réunion avec les actionnaires individuels Réunion avec les investisseurs : Road show Réunion avec les analystes financiers Visite de sites Club d'actionnaires Comité consultatif Réunion one-to-one Rencontre informelle (avec les actionnaires salariés)
Communication médiatée	Communiqué de presse Site Internet Minitel	Site Internet Vidéoconférences Numéro vert

La montée du capitalisme financier a ainsi contribué à la mise en place par les sociétés cotées de nombreux dispositifs de communication interactive résultant de l'activation et de l'articulation conjointe de proximités relationnelles et géographiques temporaires. Ces dispositifs, encadrés dans le tableau ci-dessus, prévoient des moments de rencontres ponctuelles qui facilitent tant la diffusion d'informations que le partage de connaissances et la confrontation de schémas cognitifs potentiellement éloignés. Conçus pour favoriser la prise de parole des investisseurs (que celle-ci s'exerce au cours des assemblées générales, au sein d'un club ou d'un comité, par l'intermédiaire d'une visite de site...), ces dispositifs leur offrent également la possibilité de faire connaître leurs questionnements, leurs idées, leurs opinions, leurs valeurs et leurs connaissances.

#### 1.1.4. Synthèse et piste de réflexion

Le tableau ci-après fournit une synthèse de ce qui précède.

**Tableau 10. Les trois âges de la communication financière**

Source : A partir de Chekkar (2007, p.362) [TH]

	1820'-1920'	1880'-1986	1986-2000'
Modèle de 'référence'	Capitalisme familial	Capitalisme managérial	Capitalisme financier
Nature de la propriété	Concentrée entre les mains d'un groupe unanime	Diluée	Concentrée entre les mains d'un actionnariat hétérogène
Nature des actionnaires	Grandes familles	Petits épargnants passifs (Actionnaires diffus victimes de l'anonymat)	Actionnaires actifs (Investisseurs institutionnels et actionnariat individuel)
Existence de conflits	Pas de conflits d'intérêts	Conflits d'intérêts	Conflits cognitifs
Nature de la relation	Confiance aveugle	Méfiance	Méfiance
Pratiques de communication financière	Pas d'information financière	Publicité financière légale	Stratégie de communication financière
Objectif de la communication financière	-	Réduire les asymétries d'information	Aligner les schémas cognitifs

L'illustration 5 permet de visualiser l'articulation des proximités activées à chacune des formes de capitalisme qui se sont succédé chez Saint-Gobain. Bien que chaque forme de capitalisme soit associée, dans le tableau 10, à une période, quelques nuances sont à apporter notamment eu égard au poids économique des entreprises familiales. Modèle de référence durant une grande partie de l'histoire du capitalisme, l'entreprise familiale est depuis plusieurs décennies "une réalité prégnante" (Allouche et Amann, 2000, p.34). Aussi, face à l'importance du modèle de l'entreprise familiale, serait-il intéressant de porter, sur la période actuelle, un regard comparatif sur les proximités à l'œuvre dans la relation qu'entretiennent les entreprises familiales cotées versus les entreprises non familiales cotées avec leurs apporteurs de capital financier.

**Illustration 5. Activation de proximités par forme de capitalisme**

Proximité géographique PG	PHASE 1 <i>Capitalisme familial</i>	PHASE 2 <i>Capitalisme managérial</i>	PHASE 3 <i>Capitalisme financier</i>	Proximité organisée PO
<p>Activation d'une proximité géographique permanente PGP</p>	<p>Assemblées générales conviviales sans information financière <b>PGT+PR</b></p>	<p>Assemblées générales <b>PGT+PR</b></p>		<p>Activité d'une proximité de coordination</p> <p>Proximité relationnelle <b>PR</b> <i>Échanges entre acteurs d'organisations différentes</i> Ou <i>Échanges entre acteurs au sein d'une même organisation</i></p>
<p>Activation d'une proximité géographique temporaire PGT</p>		<p>Correspondances avec les actionnaires <b>ØPG+ PR</b></p> <p>Publicité financière légale <b>ØPG+ ØPO</b></p>		<p>Proximité de médiation <b>PME</b> <i>Proximité institutionnelle inintentionnelle</i> Ou <i>Proximité institutionnelle intentionnelle</i></p>
<p>Activation d'aucun potentiel de proximité géographique ØPG</p>			<p>Multiples vecteurs de communication interactive (assemblées générales, clubs d'actionnaires, réunions ...) <b>PGT+PR</b></p> <p>Multiples vecteurs de communication unidirectionnelle <b>ØPG+ ØPO</b></p>	<p>Activité d'une proximité de ressources</p> <p>Proximité cognitive <b>PC</b></p> <p>Proximité matérielle <b>PMA</b></p> <p>Activité d'aucun potentiel de proximité organisé ØPO</p>

Logique d'appartenance

Logique de similitude

**Tableau 11. Définition de dispositifs de communication financière favorisant les interactions**

Sources : OCF (2006), *Lexique de la Communication Financière*

BEDIN PRAT, CLIFF et PWC (2023), *Cadres et pratiques de communication financière*, p.116.

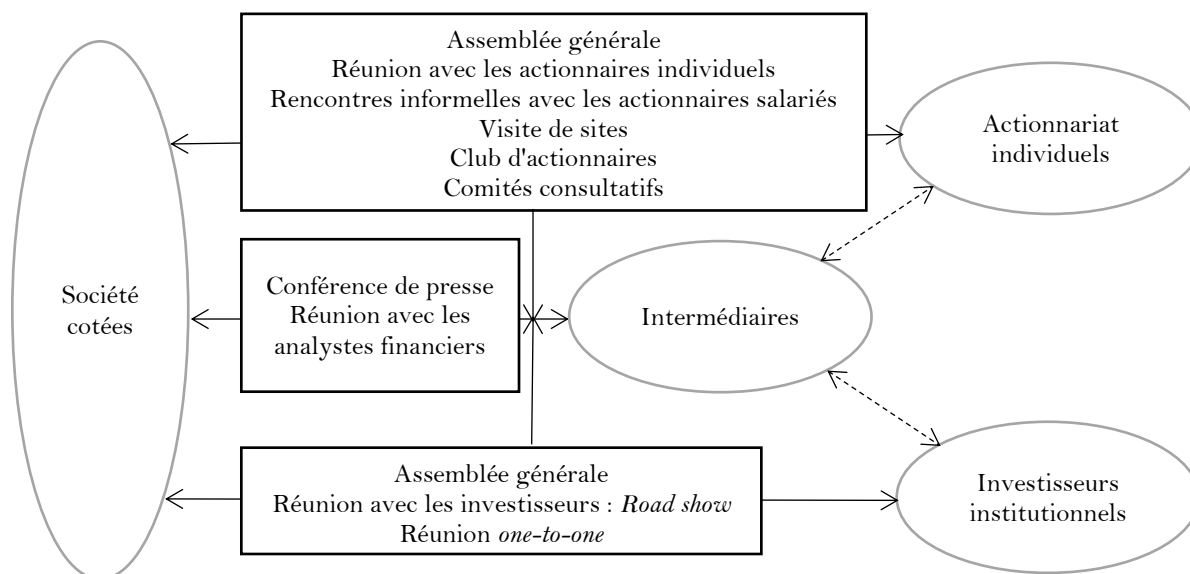
Assemblée générale	"Réunion privée qui rassemble au moins une fois l'an l'ensemble des actionnaires de l'entreprise. L'assemblée générale ordinaire doit avoir lieu dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice social : elle est l'occasion pour les instances dirigeantes de rendre compte de leur gestion au travers d'informations relatives à l'activité et aux résultats de l'année ; les actionnaires statuent sur leurs comptes, la fixation du dividende et, périodiquement, les nominations ou renouvellements des instances dirigeantes. L'assemblée générale extraordinaire peut être convoquée à tout moment pour la prise d'une décision entraînant notamment une modification des statuts ou pour solliciter l'autorisation d'augmenter le capital social par le biais d'émission de titres. Une assemblée générale mixte combine les deux précédentes à une même date..."
Clubs d'actionnaires	"Pour maintenir un contact étroit avec leurs actionnaires individuels [et animer la relation avec eux], certaines sociétés leur proposent d'adhérer à un club. En général, leur objectif premier est de communiquer de façon régulière et pédagogique sur la vie du Groupe, les résultats (commerciaux et financiers) et l'évolution boursière. À cet effet, les sociétés envoient périodiquement à leurs actionnaires des documents tels que des lettres (trimestrielle, semestrielle, annuelle, etc.) sous format papier ou électronique, un rapport annuel abrégé, les documents de convocation à l'Assemblée générale. Dans ce même esprit d'information, les actionnaires peuvent être invités à découvrir l'activité de la société (visites de sites, qui peuvent maintenant être également virtuelles grâce aux nouvelles technologies), ses produits (invitation à des salons, à des essais, etc.). Plus généralement, la mise en place d'un club traduit la volonté des sociétés cotées de connaître l'opinion de leurs actionnaires et de les fidéliser".
Comités consultatifs	"S'il souhaite développer particulièrement la relation avec cette cible, l'émetteur pourra envisager la création d'un Comité consultatif ou de réflexion, constitué de quelques actionnaires individuels représentatifs de son actionnariat. Réunis plusieurs fois par an, ils seront consultés sur la façon de communiquer sur la stratégie et les outils de communication qui leur sont destinés et pourront, le cas échéant, y apporter un regard critique. Dans le cadre de ces réunions, ils rencontreront éventuellement le management. Les membres d'un Comité consultatif ou de réflexion peuvent participer à l'élaboration de certains supports comme la lettre aux actionnaires, l'avis financier ou le rapport intégré, à la préparation de l'Assemblée générale ou bien à l'animation de stands sur des salons dédiés. De fait, outre les suggestions dont ils peuvent enrichir la communication financière de l'entreprise, ils jouent souvent un rôle de prescripteurs auprès des autres actionnaires individuels".
Réunion one-to-one	"Réunion entre un représentant d'un émetteur (généralement le responsable des Relations investisseurs et/ou un ou plusieurs membres de la direction générale / financière) et un représentant d'une institution financière (gérant et/ou analyste buy-side). L'émetteur doit respecter, au cours de ces entretiens, l'égalité d'information des investisseurs et ne pas communiquer d'information privilégiée."
Réunion d'analystes	"Réunion d'information financière à l'origine ouverte aux seuls analystes financiers mais à laquelle peut être convié un public plus large d'investisseurs (actions et obligations), de banquiers et de journalistes. Elle est en règle générale organisée à l'occasion des publications de résultats annuels ou semestriels."
Road show	"Moment de communication constitué par une série de rendez-vous organisés sur une place financière (Paris, Londres, New York, Boston, Tokyo...) par un broker à l'initiative d'un émetteur ou par l'émetteur lui-même pour rencontrer des investisseurs. Ces rendez-vous, particuliers (one-on-one) ou groupés (petits déjeuners, déjeuners...), sont l'occasion de présenter les résultats de l'exercice, la stratégie du groupe, et répondre aux questions des investisseurs. Ils peuvent également être organisés à l'occasion d'une opération financière."

## 1.2. L'adaptation des dispositifs de proximité à l'hétérogénéité des investisseurs

Depuis le milieu des années mille neuf cent quatre-vingt, les sociétés cotées doivent composer avec un actionnariat hétérogène caractérisé par une diversité de schémas cognitifs. Cette diversité est notamment liée à un écart de connaissances en matière comptable et financière. Aussi, dans une perspective d'alignement des schémas cognitifs, les sociétés cotées doivent-elles supporter des coûts de coordination (Langlois, 1992) en consacrant des budgets considérables dans la mise en place de multiples vecteurs de communication financière tenant compte de l'hétérogénéité de l'actionnariat. L'analyse de la palette de vecteurs de communication financière mis en place (Tableau 9) montre en effet que les sociétés cotées sont attentives à la diversité de leurs investisseurs. Certains dispositifs de proximité sont ainsi davantage destinés à entrer en interaction avec les actionnaires individuels et d'autres avec les investisseurs institutionnels mais également avec d'autres acteurs agissant en "cibles intermédiaires" : il s'agit des intermédiaires financiers (banques, sociétés de gestion, courtiers...), des prestataires de services (agences de communication financière, agences de conseil, animateurs de marché, diffuseurs d'informations...) et des influenceurs / prescripteurs (presse financière, analystes financiers, agences de notation...).

L'illustration 6 permet de visualiser l'adaptation des vecteurs de communication financière interactive aux trois grandes catégories de cibles précitées.

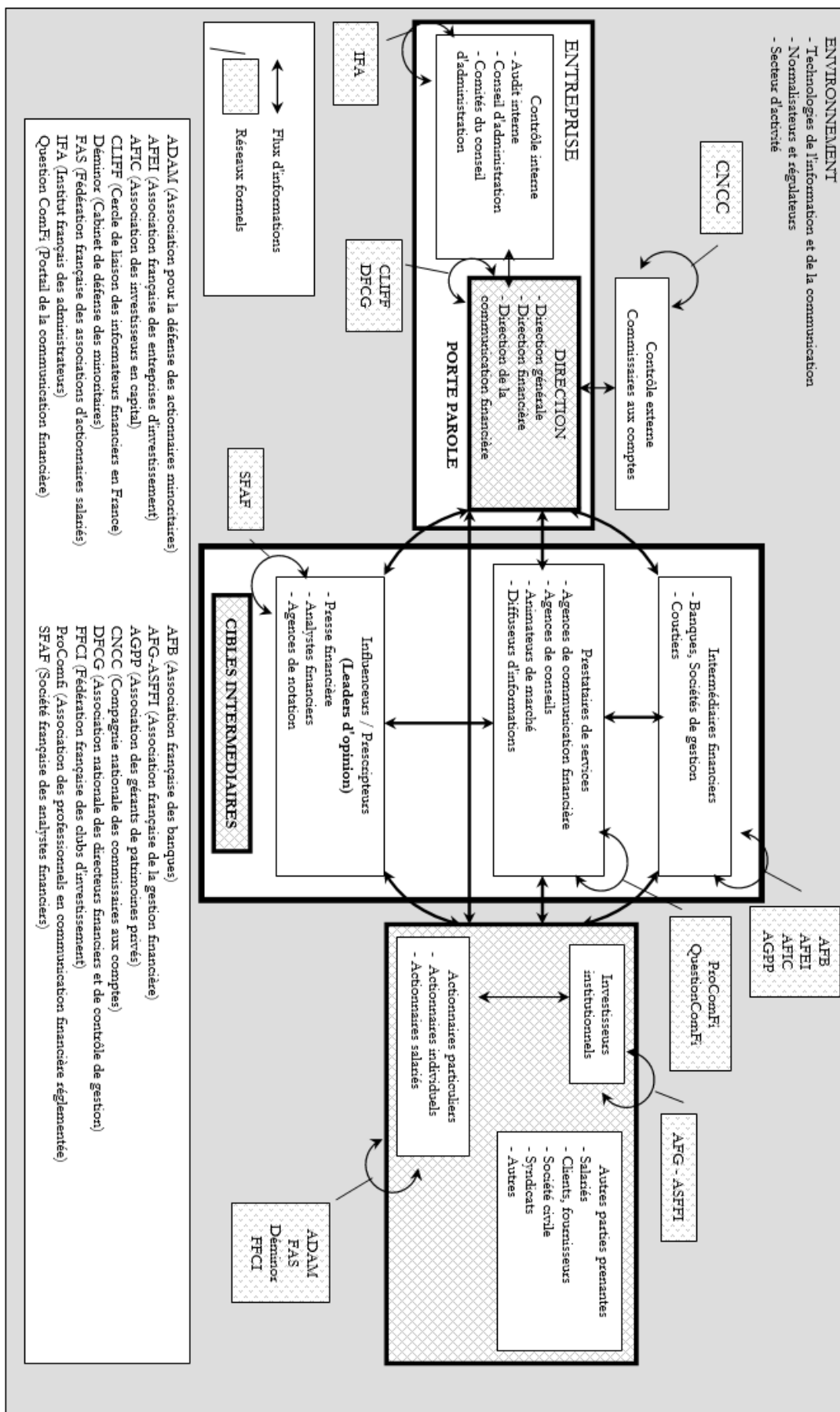
**Illustration 6. Dispositifs de communication financière par catégories de cibles**



Plus largement, nous montrons, avec Stéphane Onnée [AR1\*], qu'en développant une communication financière, les sociétés cotées participent à la construction d'un système d'interactions impliquant de nombreux acteurs (dont les cibles finales et les cibles intermédiaires) rassemblés par ailleurs autour de réseaux formels et informels (Illustration 7).

### Illustration 7. Représentation du processus de communication financière

Source : Chekkar et Onnée (2006, p.52) [AR1\*], Chekkar (2007, p.94) [TH]





La gestion de la relation avec les investisseurs (à travers les dispositifs de communication financière) ne se résume pas à de simples moyens de transmissions des informations. Elle vise au partage de connaissances avec des acteurs hétérogènes aux schémas cognitifs éloignés (diversité cognitive). Aussi, lorsque les sociétés cotées portent, à la connaissance des cibles, des faits nouveaux par l'intermédiaire de multiples vecteurs, est-ce l'occasion pour les dirigeants de partager leur vision : les cibles peuvent ainsi se forger une impression cognitive sur la personnalité des dirigeants [TH] [AR1\*]. Par ailleurs, en proposant des vecteurs, adaptés aux cibles, les sociétés cotées tentent de s'aligner en véhiculant le modèle cognitif de ces cibles qui ont des attentes et des niveaux de connaissance variés. La volonté de renforcer la similitude avec les actionnaires individuels est particulièrement perceptible au travers de deux dispositifs organisés d'essence relationnelle reposant sur une logique d'appartenance : il s'agit des clubs d'actionnaires et des comités consultatifs (dispositifs définis dans le tableau 11). Visant également à fidéliser les actionnaires individuels (Gruet-Masson, 2000 ; Lemoine et Onnée, 2003 ; Theiri et Ati, 2013), ces deux dispositifs permettent à l'équipe dirigeante d'entretenir une relation plus étroite et de s'enrichir des échanges tenus avec ces actionnaires dans l'objectif, entre autres, de réduire les éventuels écarts de connaissances (distance cognitive). L'adhésion à un club d'actionnaires, par exemple, offre la possibilité aux actionnaires adhérents de participer à des moments privilégiés de dialogue avec les autres actionnaires et l'équipe dirigeante. La mise en place d'un comité vise à améliorer les relations et les dispositifs de communication destinés aux actionnaires individuels.

Nous nous sommes intéressés, avec Claire Gillet-Monjarret, Isabelle Martinez et Réal Labelle, à une modalité possible d'alignement au modèle cognitif des investisseurs. Il s'agit de la présentation visuelle de l'information comptable et financière [OUV2\*]. À l'aide d'une expérimentation menée auprès de 276 étudiants endossant le rôle d'investisseurs, nous avons souhaité tester si la qualité de l'évaluation de la performance (appréciée en termes de précision de l'évaluation et de temps pris pour y procéder) est influencée par le format de présentation. Les participants ont ainsi eu à leur disposition un ou deux indicateurs de performance (EPS *Earning per share* et DPS *Dividend per share*) présentés sous forme graphique ou tabulaire et concernant une ou plusieurs sociétés. L'information est d'autant plus complexe que la quantité d'information fournie est élevée (Davis, 1989). Autrement dit elle est d'autant plus complexe qu'elle porte sur plusieurs sociétés et qu'elle mêle plusieurs indicateurs. À l'aide des informations fournies, les participants ont été amenés à répondre à des questions elles-aussi plus ou moins complexes :

- ① Niveau faible de complexité : identifier la meilleure ou la moins bonne performance annuelle sur une période de cinq ans ;
- ② Niveau moyen : comparer les performances annuelles afin

d'identifier la plus forte ou la plus faible variation ; ③ Niveau élevé : estimer la valeur de l'augmentation ou de la diminution de performance entre deux années.

Ainsi, à l'aide d'un protocole expérimental basé sur un design inter-sujets (Keppel et Zedeck, 1989) dans lequel tous les participants ont été exposés aux mêmes conditions de traitement, nous avons mis en œuvre un plan factoriel à trois variables de type 2 x 3 x 3 avec comme facteurs expérimentaux le format de présentation (graphique *versus* tableau) et la complexité de la tâche (ces facteurs ont été identifiés à partir d'une revue de la littérature). La complexité de la tâche est déclinée en complexité de l'information (niveau faible, moyen, élevé) et en complexité de la question (niveau faible, moyen, élevé). Six conditions de traitement ont alors été testées (Illustration 8).

**Illustration 8. Conditions de traitement retenues dans le cadre de l'expérimentation menée**

Source : Chekkar et al. (2018, p.179)

	Complexité de la tâche			Nombre de questions expérimentales
	Format de présentation	Complexité de l'information	Complexité de la question	
<b>1<sup>st</sup> condition de traitement C1</b>	Tableau	<b>Niveau faible</b> ▪ 1 indicateur	<b>Niveau faible</b> <b>Niveau moyen</b>	<b>3 questions</b>
<b>2<sup>nd</sup> condition de traitement C2</b>	Graphique	▪ 1 société ▪ 5 années	<b>Niveau élevé</b>	<b>3 questions</b>
<b>3<sup>rd</sup> condition de traitement C3</b>	Tableau	<b>Niveau moyen</b> ▪ 1 indicateur	<b>Niveau faible</b> <b>Niveau moyen</b>	<b>3 questions</b>
<b>4<sup>th</sup> condition de traitement C4</b>	Graphique	▪ 4 sociétés ▪ 5 années	<b>Niveau élevé</b>	<b>3 questions</b>
<b>5<sup>th</sup> condition de traitement C5</b>	Tableau	<b>Niveau élevé</b> ▪ 2 indicateurs	<b>Niveau faible</b> <b>Niveau moyen</b>	<b>3 questions</b>
<b>6<sup>th</sup> condition de traitement C6</b>	Graphique	▪ 4 sociétés ▪ 5 années	<b>Niveau élevé</b>	<b>3 questions</b>

Nos résultats montrent que la qualité de l'évaluation de la performance est influencée par le format de présentation. En écho à DeSanctis (1984), Jarvenpaa et Dickson (1988) et Coll (1992), notre étude expérimentale suggère que les tableaux permettent d'apprécier avec plus de précision la performance alors que les graphiques permettent une évaluation plus rapide mais moins précise. Elle met également en évidence l'influence de la complexité de la tâche sur la qualité de

l'évaluation de la performance. Des effets d'interaction sont en outre relevés entre le format de présentation et la complexité de la tâche. Nos résultats nous amènent à conclure que le format tabulaire est préférable face à un travail d'évaluation complexe et que le format graphique est, quant à lui, préférable face à un questionnement simple (Tableau 12).

**Tableau 12. Synthèse des résultats de l'expérimentation**

Format de présentation ► Complexité ▼ de la tâche d'évaluation	Graphique	Tableau
Tâche simple	<b>Qualité de l'évaluation de la performance</b> ↑	Qualité de l'évaluation de la performance ↓
Tâche complexe	Qualité de l'évaluation de la performance ↓	<b>Qualité de l'évaluation de la performance</b> ↑

Nos résultats soulignent ainsi l'importance d'adapter la communication financière aux publics ciblés, autrement dit de s'aligner sur leurs modèles cognitifs. Confrontés à des tâches et des prises de décisions complexes, les investisseurs institutionnels et les cibles intermédiaires (analystes financiers...) sont plus enclins à utiliser des tableaux. À l'inverse, les actionnaires individuels, amenés à effectuer des tâches et à prendre des décisions relativement simples, pourraient se contenter de graphiques. L'expérimentation menée invite alors les sociétés cotées à limiter la diffusion de graphiques dans les matériaux auxquels les actionnaires individuels sont davantage enclins à s'intéresser comme les lettres aux actionnaires et la partie "chiffres clés" intégrée généralement au début des rapports annuels. À l'inverse, elle suggère que les tableaux devraient être plus répandus dans les autres parties des rapports annuels que sont supposés lire attentivement les investisseurs institutionnels et analystes financiers.

### **1.3. Les proximités au service de la lutte contre les tentatives de prise de contrôle hostile**

Nous avons, avec Stéphane Onnée, porté une attention particulière au contexte spécifique des *raids* boursiers qui sont des situations de crise particulièrement complexes à gérer. Face à ce type de crise, les sociétés cibles d'offre hostile sont amenées à revisiter leurs pratiques de communication financière (Brennan, 1995 ; 1999 ; Brennan *et al.*, 2010) en dépassant largement les obligations légales et en conférant à la communication la vertu d'être une précieuse ressource à disposition des managers (Coombs et Holladay, 1996 ; Coombs, 1999 ; 2007). Dans ce type de situation, l'absence de communication peut en effet être dommageable. Le groupe Arcelor l'a appris à ses dépens en 2006 (Léger et Libaert, 2006, p.23) en passant sous le contrôle du groupe Mittal "dans une indifférence quasi générale" : "Arcelor a payé le prix de son absence de communication et personne n'a songé sérieusement à la protéger contre l'investisseur indien. Les

actionnaires furent peu nombreux à vouloir se mobiliser pour défendre une entreprise qui ne se singularisa pas par la qualité et la constance de ses relations avec eux."

Afin de décrire et mieux comprendre le processus de communication financière dans le contexte des *raids* boursiers et en tirer des enseignements pour les sociétés 'opéables', nous nous sommes basés sur l'étude de trois cas anciens mais emblématiques : ① l'offre hostile lancée par la société BSN sur la société Saint-Gobain en 1968 ; ② celle lancée par Marceau Investissement sur la Société Générale en 1988 ; ③ celle lancée par la BNP sur la Société Générale en 1999.

Nous avons ainsi procédé à une analyse des pratiques de communication mises en œuvre par les deux sociétés cibles de *raids* boursiers (Saint-Gobain et Société Générale) pour tenter de rallier les actionnaires et ainsi faire échouer les offres hostiles [TH] [AR3\*] [AR4\*]. Les contextes respectifs des trois offres hostiles étudiées sont précisés dans le tableau 13. Le tableau 14 fournit les principales caractéristiques de la stratégie de communication mise en œuvre par les deux sociétés (Tableau 14).

**Tableau 13. Contextes des trois tentatives de prise de contrôle hostile étudiées**

Source : A partir de Chekkar et Onnée (2017) [AR4\*]

<p>La société Saint-Gobain face à l'OPE lancée par BSN</p>	<p>En 1968, la société Boussois-Souchon-Neuveusel (BSN) est présidée par Antoine Riboud. Profitant d'une souplesse de la réglementation, ce dernier lance le 21/12/1968 une OPE sur Saint-Gobain, alors présidée par Arnaud de Vogüé ; celle-ci consiste à demander aux actionnaires de Saint-Gobain 3 366 000 actions à échanger contre des obligations convertibles. Le communiqué officiel fait la Une du <i>Figaro</i> le 21/12/1968 et du <i>Monde</i> le 22/12/1968. La COB délivre son visa le 03/01/1969 sur la note d'information déposée par BSN. Saint-Gobain vient de célébrer son tricentenaire quand elle fait l'objet de ce raid. Si la pratique est courante à cette époque aux Etats-Unis et en Angleterre, "peu de Français auraient pu donner le sens [au sigle OPA] quelques semaines avant" (Gabrysiak, 1969)".</p>
<p>La Société Générale face à l'OPE lancée par Marceau Investissement</p>	<p>En 1987, la Société Générale est privatisée. La Société Générale devient une cible emblématique dans un contexte concurrentiel où les banques cherchent à atteindre une taille critique. Georges Pébereau, à la tête de Marceau Investissement va tenter de s'en emparer dans le plus grand secret. Alors que le noyau dur de la société représente 30 % du capital, des achats massifs de titres de la Société Générale sont détectés. Le 19/10/1988, Georges Pébereau fait part à Marc Viénot de l'intention de Marceau Investissement de porter à plus de 5 % la participation détenue dans le capital de la Société Générale. Georges Pébereau obtient du Conseil des Établissements de Crédit (CEC) le 28/10/1988 l'autorisation de porter à plus de 10 % cette participation.</p>
<p>La Société Générale face à l'OPE lancée par BNP</p>	<p>Le 01/11/1997, Marc Viénot cède sa place à Daniel Bouton. La Société Générale est alors la première des banques commerciales cotées en Bourse. Le défi de Daniel Bouton consiste à continuer de développer la banque. Le 01/02/1999, il annonce un projet d'union avec Paribas. L'ambition des deux banques est de devenir un acteur majeur au niveau mondial. Mis à l'écart de ce projet, Michel Pébereau, à la tête de la BNP, trouve le moyen d'apparaître sur le devant de la scène (comme son frère 10 ans plutôt). Il s'attaque aux deux banques fiancées en lançant une double OPE. Le plan de communication prévu dans le cadre du rapprochement avec Paribas est maintenu et revisité.</p>

**Tableau 14. Caractéristiques de la communication mis en œuvre par la société Saint-Gobain et la Société Générale face à des tentatives de prise de contrôle hostile**

Source : Chekkar et Omnée (2017, p.18) [AR4\*]

	Saint-Gobain, 1969	Société Générale, 1988	Société Générale, 1999
Ressources et compétences impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de réponse	internes à l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marc Viénot (Président)</li> <li>■ Administrateurs</li> <li>■ Cellule de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Daniel Bouton et ses bras droits</li> <li>■ Administrateurs</li> <li>■ Les 30 premiers cadres dirigeants</li> <li>■ Délégués régionaux</li> <li>■ Directeurs d'agence</li> <li>■ Collaborateurs d'agence</li> </ul>
	externes à l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Agence ABB (Euro RSCG) pour réaliser une enquête</li> <li>■ Un expert en analyse de discours</li> <li>■ Un expert en veille</li> </ul>
Destinataires de la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actionnaires</li> <li>■ Influenceurs/Prescripteurs</li> <li>■ Intermédiaires financiers</li> <li>■ Clients, salariés, fournisseurs ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actionnaires individuels en particulier les actionnaires salariés et les actionnaires clients</li> <li>■ Médias</li> <li>■ Collaborateurs (salariés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actionnaires</li> <li>■ Salariés</li> <li>■ Clients</li> <li>■ Influenceurs/Prescripteurs</li> <li>■ Intermédiaires financiers</li> </ul>
Vecteurs de communication	unidirectionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presse : interviews dans la presse et communiqués de presse</li> <li>■ Lettres aux actionnaires</li> <li>■ Communication interne : press-books, journal interne <i>Sogechos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presse</li> <li>■ Lettres aux actionnaires</li> <li>■ Communication interne : kit de communication à destination des directeurs d'agence et délégués régionaux</li> </ul>
	interactive	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visites sur site (portes ouvertes)</li> <li>■ Radiodiffusion</li> <li>■ Conférences de presse</li> <li>■ Réunions d'information en région parisienne et en province</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Points d'accueil actionnaires</li> </ul>
Messages mis en avant dans la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Volonté de Saint-Gobain de rester indépendante</li> <li>■ Volonté de rester une entreprise nationale ; BSN est dépeint comme un 'groupe étranger'</li> <li>■ Logique industrielle trop différente entre Saint-Gobain (diversification) et BSN (spécialisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rappel systématique du caractère inamical</li> <li>■ Projet contraire aux intérêts de la Société Générale</li> <li>■ Volonté de la Société Générale de rester indépendante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Volonté de la Société Générale de rester indépendante</li> <li>■ La réussite de l'offre lancée par la BNP induirait une réduction d'effectifs</li> </ul>

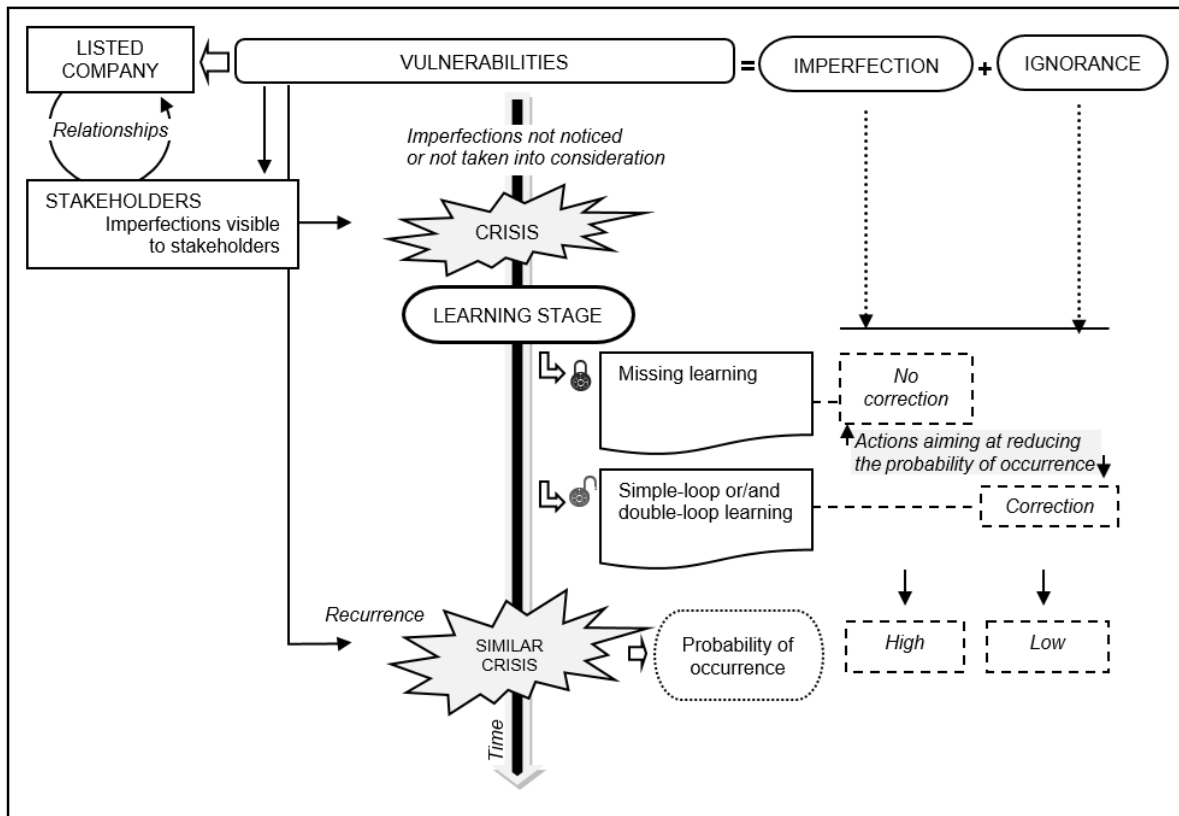
Privilégiant une proximité avec les actionnaires et affichant la volonté des deux sociétés cibles de rester indépendantes (culture de l'indépendance), la communication entourant les attaques a contribué à la mise en échec des trois tentatives de prise de contrôle hostile. Des dispositifs organisés de communication interactive, activant conjointement proximité relationnelle et proximité géographique, sont surtout mobilisés par la société Saint-Gobain pour lutter contre la tentative de prise de contrôle hostile lancée par BSN en 1968 et par la Société Générale pour contrer le *raid* boursier lancé par la BNP (il s'agit d'une double offre sur la Société Générale et Paribas). En revanche, à l'occasion du *raid* boursier lancé en 1988 par Marceau Investissement sur la Société Générale, mis à part les points d'accueil actionnaires, ont surtout été mobilisés des vecteurs de communication unidirectionnelle, ces derniers ne favorisant ni interaction ni partage de connaissances. La gestion de cette attaque semble avoir été plus réactive que proactive nous laissant penser qu'aucune mesure n'a été prise pour éviter une crise de même nature.

Aussi, avec Stéphane Onnée, avons-nous tenté de mieux comprendre la survenance de l'autre *raid* boursier en 1999. En prenant appui sur la littérature dans les domaines de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978, 1996 ; Altintas et Royer, 2009 ; Deverell, 2009) et de la gestion de crise (Mitroff et Pauchant, 1992 ; Shrivastava, 1992 ; Stead et Smallman, 1999 ; Roux-Dufort, 2000, 2003, 2005, 2007, 2009 ; Acquier et *al.*, 2008 ; Alpaslan et *al.*, 2009 ; Lalonde et Roux-Dufort, 2010), nous avons proposé, avec Stéphane Onnée [AR3\*], une grille d'analyse visant à mieux comprendre les processus d'apprentissage induits par les crises (Illustration 9).

La littérature suggère que la survenance d'une crise repose sur une accumulation d'imperfections ignorées. Le déclenchement d'une crise est ainsi lié à la combinaison de deux processus cumulatifs parallèles : ① une accumulation d'imperfections organisationnelles qui crée un terrain favorable à la survenance d'une crise : ② une accumulation d'ignorances managériales qui maintient les managers aveugles à la présence de ces vulnérabilités (Roux-Dufort, 2005). Les crises sont révélatrices d'imperfections, qui, si elles ne sont pas ignorées, peuvent être corrigées en mettant en œuvre un apprentissage, dans une perspective proactive, à travers deux processus liés : l'apprentissage en boucle simple et l'apprentissage en boucle double. La grille d'analyse, que nous avons conçue avec Stéphane Onnée, propose d'associer la récurrence d'une attaque boursière en 1999 à l'absence d'apprentissage (poursuite de l'ignorance et non correction des imperfections) au moment de la gestion du *raid* boursier de 1988. À partir de cette grille, nous avons analysé et comparé les processus d'apprentissage mis en œuvre à l'occasion des deux tentatives de prises de contrôle hostiles auxquelles la Société Générale a dû faire face en 1988 et 1999 (Tableau 15). Cette comparaison nous a amenés à confirmer que le manque d'apprentissage organisationnel est un des facteurs expliquant la récurrence des crises (Illustration 10).

**Illustration 9. Grille d'analyse du phénomène de récurrence d'une crise**

Source : Chekkar et Onnée (2013, p.59) [AR3\*]



**Tableau 15. Comparaison des modalités de lutte contre les deux raids boursiers**

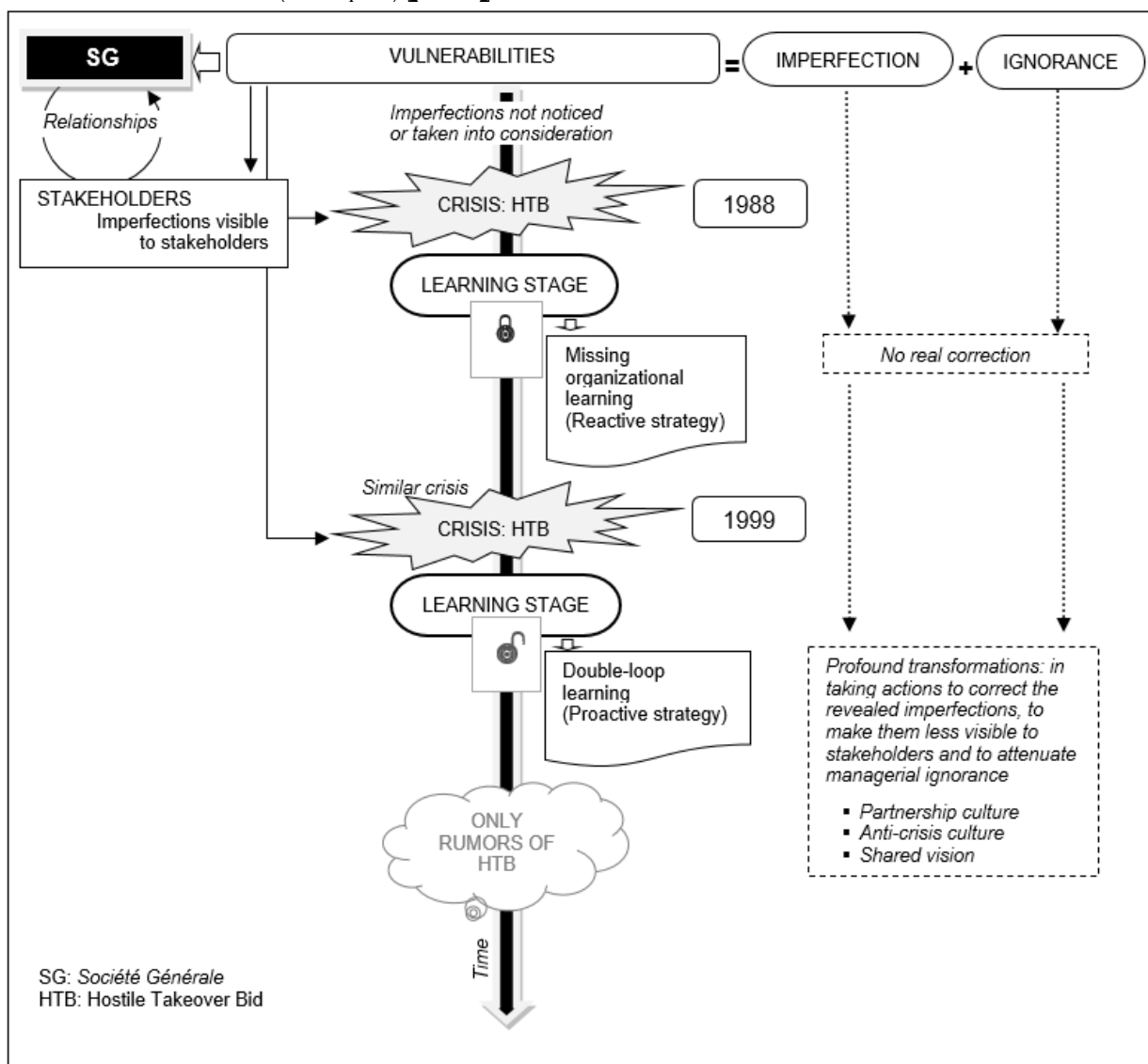
Source : Chekkar et Onnée (2013, p.63) [AR3\*] SG = Société Générale

	1988	1999
Organizational imperfections	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instability of the ownership structure</li> <li>Imperfections became visible to stakeholders thanks to an opponent within the board of directors and to relays</li> </ul>	
Corrections	No real correction <ul style="list-style-type: none"> <li>Combative attitude</li> <li>Maintaining ad hoc information exchange with stakeholders when necessary</li> </ul>	Setting up anti-takeover pills to avoid a recurring crisis <ul style="list-style-type: none"> <li>Encouragement and development of employees and customers shareholding</li> <li>Development of lasting stakeholder relationships based on trust and cooperation</li> <li>Development of an anti-crisis culture = Transformation of company culture and values</li> </ul>
Managerial Ignorance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imperfections SG had not noticed</li> <li>SG was taken off-guard</li> <li>SG didn't expect to be the victim of a hostile takeover bid</li> </ul>	
Corrections	No apparent corrections of managerial ignorance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resorting to an extended leadership</li> <li>Resorting to external resources and competencies</li> <li>Recruiting one of the external resource = Introduction of a shared vision</li> </ul>
Crisis management behavior	<b>Reactive / Defensive strategy</b>	<b>Proactive strategy</b>
	Lack of organizational learning	Double-loop learning
	= Short-term vision	= Implementation of an organizational context conducive to organizational learning = Long-term vision

Dans le cas de la Société Générale, un tel comportement proactif de gestion de crise (à partir de 1999) a permis à cette grande banque française de prévenir les futures tentatives de prise de contrôle hostiles et d'y faire face. Cependant, la Société Générale est bien consciente qu'une crise récurrente ne peut être totalement évitée et a essayé de capitaliser<sup>6</sup> sur les connaissances tirées des crises passées<sup>7</sup>. Cette recherche nous a amené à souligner l'intérêt d'adopter une culture de partenariat (Acquier et *al.*, 2008). L'affirmation de ce type de culture se traduit, depuis 1999, par le développement de relations de proximité (basées sur la confiance et la coopération), d'une part, avec les actionnaires et, d'autre part, avec les parties prenantes jouant le rôle de relais (médias).

**Illustration 10. Reprise de la grille d'analyse avec les données relatives à la Société Générale**

Source : Chekkar et Onnée (2013, p.66) [AR3\*]



<sup>6</sup> C'est d'ailleurs dans cet objectif que la direction de la communication de la Société Générale nous a ouvert ses archives et nous a confié comme mission d'analyser la gestion de ces deux crises.

<sup>7</sup> Elle a su rester indépendante jusqu'à la récente fusion avec le Crédit du Nord en 2023.



#### **1.4. Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux**

La relecture de nos travaux [OUV1] [TH] [AR1\*] [AR3\*] [AR4\*] [OUV2\*] nous amène à tirer des enseignements sur la gestion par les sociétés cotées de la relation avec leurs investisseurs.

Nos travaux mettent en évidence l'importance pour les sociétés cotées et leurs dirigeants d'adopter une posture proactive en entretenant des relations continues de proximité avec leurs investisseurs. L'adoption d'une telle posture a porté ses fruits à plusieurs moments de l'histoire de la société Saint-Gobain. *A contrario* l'adoption d'une posture réactive par la Société Générale dans sa gestion du *raid* boursier lancé par Marceau Investissement en 1988 a favorisé la survenance d'une crise similaire une décennie plus tard, en l'occurrence la tentative de prise de contrôle hostile lancée par la BNP.

La mise en place de dispositifs de communication interactive s'avère particulièrement bénéfique pour favoriser les interactions et le partage de connaissances entre les équipes dirigeantes et les investisseurs. Ces nombreux dispositifs, adaptés aux cibles et résultant de l'activation conjointe de proximités géographiques et relationnelles, constituent autant d'opportunités qui s'offrent aux dirigeants pour aligner les schémas cognitifs et aboutir à une vision commune.

Ces dispositifs permettent, en outre, aux dirigeants de tisser une relation de confiance avec les investisseurs. Cette relation de confiance est primordiale s'agissant des sociétés opérables qui espèrent le soutien de leurs actionnaires actuels en cas de tentative de prise de contrôle hostile : il s'agit de convaincre les actionnaires actuels de ne pas retirer leurs ressources et de ne pas les mettre à disposition de la société initiatrice de l'offre publique.

## Section 2. Proximités et raliement des apporteurs de capital humain aux projets portés par les dirigeants

"Devenu aussi vital que le capital financier" (Autier, 2006, p.63), le capital humain fait couler de plus en plus d'encre dans le monde académique (Coff, 1997 ; Davenport, 1999 ; Fitz-Enz, 2000). Ce concept, qui "capture mieux que 'ressource humaine'", désigne en gestion (aussi bien chez les chercheurs que chez les praticiens) "les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise" (Autier, 2006, p.64).

Si les salariés sont couramment perçus comme les apporteurs d'une force de travail, Davenport (1999) invite les entreprises à les appréhender comme des propriétaires, investisseurs en capital humain : "Les individus ne sont ni des coûts, ni des facteurs de production ou des actifs. Ils sont des investisseurs dans un *business*, qui contribuent en capital humain et attendent un retour sur investissement" (Davenport, 1999, p.12)<sup>8</sup>. D'ailleurs, Guillard et Roussel (2010, p.168) établissent une "symétrie entre le capital financier et le capital humain" : "Les salariés apportent à l'entreprise du capital humain de la même manière que les investisseurs apportent à l'entreprise du capital financier. Investisseurs et salariés sont donc deux parties prenantes dotant l'entreprise de deux types de capitaux essentiels à son fonctionnement : le capital financier et le capital humain dont ils sont bien les propriétaires respectifs" (Guillard et Roussel, 2010, p.168).

Aussi, en tant qu'apporteuses de ressources essentielles au fonctionnement des organisations, ces parties prenantes effectives méritent-elles une attention particulière. Leur raliement aux projets portés par les dirigeants est en effet primordial et encore plus lorsque ces projets entraînent de profonds changements. Au cours de notre trajectoire de recherche, nous avons porté notre attention sur deux projets portés par des dirigeants et riches d'enseignements : un projet ayant des conséquences sur l'emploi et un projet transformant les méthodes de travail.

Il s'agit plus précisément d'un projet de restructuration porté par les dirigeants de la Société Générale [AR2\*] et d'un projet de déploiement d'une nouvelle méthode de recrutement au sein du groupement d'économie solidaire ISA Groupe [OUV3\*]. La relecture des travaux que nous y avons dédiés nous a amenée à interroger le rôle des proximités dans la gestion de ces projets de transformation (2.1. ; 2.2.) et à tirer un ensemble d'enseignements (2.3.).

---

<sup>8</sup> Traduction de: "*People are not costs, factors of production, or assets. They are investors in a business, paying in human capital and expecting a return on their investment*".

## ***2.1. Les dysfonctionnements liés à l'absence de proximité avec les salariés dans le cadre d'un projet de restructuration***

Notre attention s'est portée, avec Stéphane Onnée, sur la réponse organisationnelle à apporter en cas de mécontentement des apporteurs de capital humain face à un projet porté par les dirigeants [AR2\*]. Le modèle "*Exit, voice, loyalty*" d'Hirschman (1970) a servi de point de départ à notre réflexion : il nous a permis de préciser les réactions possibles des salariés en situation de mécontentement. Ainsi, face à une insatisfaction ou un mécontentement, les salariés ont le choix entre trois réactions : ① la défection (*exit*) : les salariés abandonnent l'organisation dont ils sont mécontents ; ② les salariés exposent leur doléance pour provoquer une correction de la situation, c'est-à-dire un changement voire un renoncement à une décision (*voice*) ; ③ les salariés supportent la situation malgré l'insatisfaction et le mécontentement éprouvé et demeurent fidèles à l'organisation (*loyalty*).

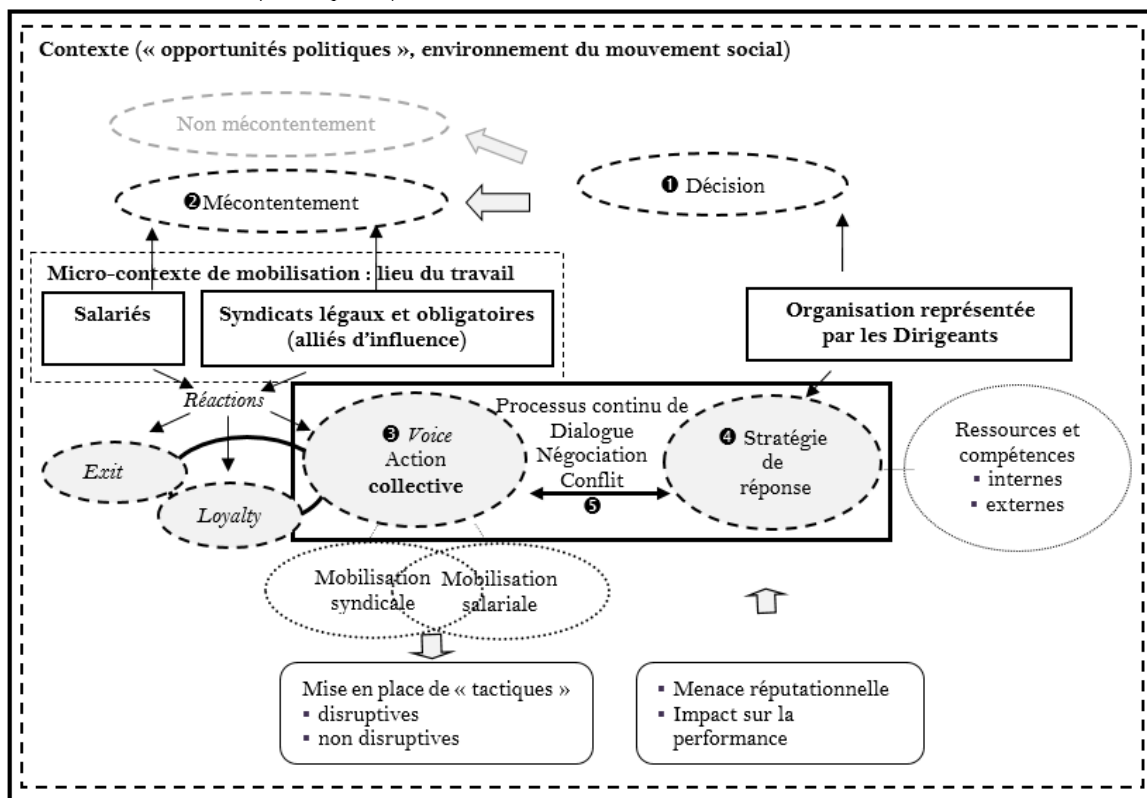
La deuxième réaction prend généralement la forme d'une contestation publique et renvoie à la notion de mobilisation et de contre-mobilisation (McAdam *et al.*, 1996). Il s'agit pour les salariés "de communiquer et de faire entendre des opinions critiques ou protestations" (Hirschman, 1995, p.57). En référence à Frooman (1999), les salariés, en tant que parties prenantes, peuvent soit utiliser les ressources qui sont directement à leur disposition, soit passer par des alliés qui vont utiliser leurs propres ressources pour affecter l'entreprise. Aussi les syndicats peuvent-ils remplir le rôle d'agent de *voice* (Delobbe *et al.* 2005). La mobilisation des salariés et la mobilisation syndicale peuvent ainsi coexister et se compléter. Un des apports de notre travail a été de représenter le processus sous-tendant la réponse organisationnelle à l'action collective du corps social (Illustration 11).

La relecture de ce travail [AR2\*], basé sur l'étude du cas de la Société Générale, nous permet de le relier aux propositions formulées par l'école française de la proximité. Bouba-Olga *et al.* (2009, p.383) proposent de croiser les apports du modèle de Hirschman (1970) avec leur approche de la proximité. Les auteurs distinguent ainsi deux modalités de *voice* : ① la première modalité nommée *voice*-concertation renvoie à "la mise en place d'une négociation entre les acteurs" ; ② la seconde, qui prend le nom de *voice*-confrontation, désigne "l'engagement des acteurs dans une relation conflictuelle". Les auteurs précisent que "ces deux notions ne sont pas nécessairement antagoniques : il existe un *continuum* de situations entre les deux types de *voice* mêlant différents degrés de confrontation et de concertation ; de plus, un engagement dans une logique de confrontation peut être vu par les acteurs comme une étape inévitable, préalable à une logique de concertation". Aux auteurs d'ajouter (Bouba-Olga *et al.* 2009, p.384) que "la proximité organisée favorise le développement et rend plus efficaces les tentatives de concertation entre les acteurs

(*voice*-concertation), alors que son absence condamne ce type de solution et coïncide davantage avec le développement d'affrontements entre les acteurs (*voice*-confrontation)". Une proximité géographique temporaire peut en outre donner l'opportunité aux acteurs de raccorder les dissonances cognitives (Torre, 2009),

**Illustration 11. Processus sous-tendant la réponse à l'action collective du corps social**

Source : Chekkar et Onnée (2011, p.143)



Nous avons eu l'opportunité, avec Stéphane Onnée, d'accéder aux données d'archives relatives à un projet de restructuration porté au début des années 1990 par la Société Générale [AR 2\*]. Ce projet est présenté succinctement dans l'encadré ci-après.

**Encadré 2. Présentation du projet de restructuration annoncé par la Société Générale en 1992**

Source : A partir de Chekkar et Onnée (2011)

Le 23 septembre 1992, la Société Générale, alors dirigée par Marc Viénot, annonce un plan de restructuration sur trois ans. Présenté comme un "plan de renforcement de la compétitivité et d'adaptation des emplois", ce projet consiste à réduire le nombre de postes administratifs au profit de postes commerciaux, à développer les activités de conseil auprès de la clientèle et à mettre en place un système d'information téléphonique accessible à tous les clients. Le plan prévoit plus précisément une réduction des effectifs de 2,5 % par an sur 3 ans (soit une suppression sur 3 ans de près de 1678 emplois à dominante administrative sur plus de 30 000 personnes qui travaillent sur le réseau national) : ce rythme dépasse largement le rythme de 1% constaté en moyenne sur les vagues de réduction d'effectif mises en place depuis le début des années 1970. Sont également envisagés des regroupements d'agences mères (en charge d'activités administratives). En contrepartie, le plan prévoit la création de 950 postes, plus en adéquation avec les besoins de la banque, qu'il est prévu de pourvoir soit par transfert de postes existants, soit par une embauche de commerciaux.

La relecture de ce travail nous permet de corroborer le lien effectué par Bouba-Olga *et al.* (2009) entre proximité organisée et modalités de *voice*. Les deux logiques (*voice*-confrontation et *voice* concertation) se sont succédé dans le cas de la Société Générale.

L'annonce du projet de restructuration s'est d'abord accompagnée d'un "engagement des acteurs dans une relation conflictuelle" (logique de *voice*-confrontation). Cette annonce a en effet suscité l'organisation d'actions collectives par les salariés sous l'égide de leurs représentants que sont les organisations syndicales. Aussi, avec la présence des syndicats, le mouvement social est-il fortement institutionnalisé. Cette réaction conflictuelle s'explique par des incohérences perçues par les salariés et leurs représentants. En effet, l'annonce de suppression de postes est concomitante avec la publication de bons résultats financiers : la Société Générale affiche un résultat au premier semestre 1992 d'environ 2 milliards de francs. Aussi l'annonce est-elle moins la conséquence d'une conjoncture défavorable que de la volonté d'améliorer la rentabilité et de résoudre un problème de qualification du personnel que connaît depuis plusieurs années le secteur bancaire après ses profondes mutations. De telles conditions favorables rendent inaudible toute justification portant sur ce projet perçu par les salariés comme incohérent, incompréhensible et révoltant. En outre, allant plus loin que ses concurrents (BNP et Crédit Lyonnais) en termes de réduction d'effectifs, la Société Générale est vivement critiquée. Les suppressions d'emplois annoncées sont jugées abusives. Les salariés voient leur confiance trahie et redoutent la remise en cause de "l'emploi à vie "jusqu'alors d'actualité dans le milieu bancaire.

Le mouvement social vécu par la Société Générale en 1992-1994 est structuré autour de plusieurs syndicats qui réagissent immédiatement à l'annonce du plan<sup>9</sup>. Le lendemain de cette annonce, le 24 septembre 1992, une intersyndicale<sup>10</sup> est à l'origine d'un communiqué affirmant que les orientations du plan consacrent "le choix d'une activité centrée sur les marchés et de la politique du tout haut de gamme dans la clientèle privée et commerciale" et que "la politique de clientèle élitiste conduira à l'élimination de près de 170 000 comptes". La mobilisation syndicale se constitue autour d'un enjeu : la garantie de l'emploi à vie. Le mouvement s'accélère et provoque sans plus attendre une dégradation du climat social. L'appel à la mobilisation collective initiée par l'intersyndicale débouche sur moult grèves (le 29 octobre 1992, le 1 décembre 1992, le 12 janvier 1993) afin de faire barrage contre la décision de réduire les effectifs. Le 12 janvier 1993,

---

<sup>9</sup> Les syndicats sont d'autant plus surpris par l'annonce de ce plan qu'ils avaient signé deux ans auparavant avec la direction de la Société Générale un accord de gestion prévisionnelle des emplois.

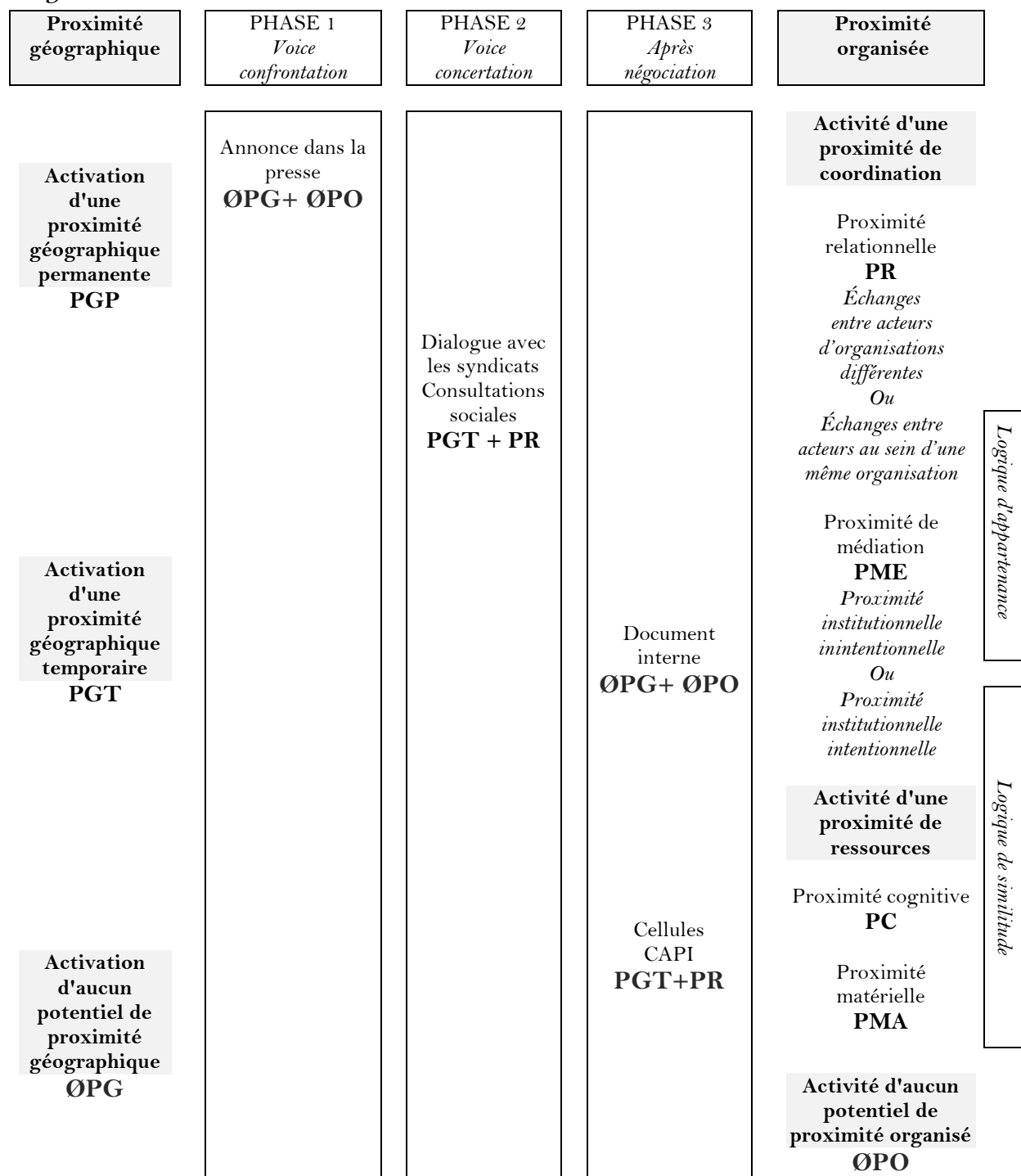
<sup>10</sup> Intersyndicale composée de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), de la Confédération Générale du Travail (CGT), de Force Ouvrière (FO), la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC) et du Syndicat National de Banque (SNB).

après que la Société Générale ait diffusé une liste de 2 847 salariés "licenciables", nombre plus élevé que le nombre de postes supprimés, les arrêts de travail se succèdent. Les salariés et les syndicats vont jusqu'à menacer le capital de la banque. Les syndicats défient de mettre en vente toutes les actions Société Générale détenues par la caisse de retraite du groupe (soit 1,2 % du capital) et les fonds communs de placement du personnel (soit 7 % du capital). Les salariés montrent ainsi qu'au-delà des tactiques non violentes (grèves, arrêts de travail à répétition) et institutionnalisées (intervention des syndicats), leur statut d'actionnaire leur offre également un moyen de pression et renforce leur pouvoir de négociation. En écho à Bouba-Olga *et al.* (2009), les affrontements coïncident avec l'absence de proximité organisée. Ils auraient probablement pu être évités si des dispositifs organisés (dispositifs de concertation, d'accompagnement...) avaient été mis en place au moment, voire en amont, de l'annonce du projet de restructuration.

Il faut attendre quatre mois après l'annonce du plan pour assister à "la mise en place d'une négociation entre les acteurs" (*voice*-concertation). C'est ainsi que face aux grèves qui risquent de durer, la direction joue la carte du dialogue avec les parties prenantes impliquées et propose aux syndicats, dans la soirée du vendredi 15 janvier 1993, une rencontre le lundi 18 janvier 1993. L'objectif de cette invitation au dialogue est de rechercher les moyens de parvenir à une proposition de reclassement pour chaque employé concerné par une suppression de poste. Cette proximité organisée accompagnée d'un moment de proximité géographique temporaire (Torre, 2009) vise à donner l'opportunité aux dirigeants et aux syndicats de raccorder les dissonances cognitives. Plusieurs autres tentatives de concertation s'en sont suivies. Après plusieurs semaines de négociations et de mouvements de grève, est finalement voté à 55 % par les salariés un nouveau plan intégrant des modifications importantes sous la pression des syndicats exigeant qu'une proposition de reclassement convenable soit faite aux salariés concernés. Finalement mis en œuvre le 15 mars 1993 après achèvement des consultations sociales, ce nouveau plan se veut limiter les effets des licenciements massifs en offrant aux salariés concernés des mesures de reclassement, d'aménagement du temps de travail ou d'accompagnement dans un autre projet personnel. Faisant preuve de peu d'empathie à l'égard des salariés, la Société Générale n'a pas témoigné ouvertement, avant la négociation avec les syndicats, de sa volonté d'accompagner le mieux possible tous les salariés victimes du plan. En mars 1993, un document interne est enfin diffusé : Il propose de répondre aux questions que soulève ce plan ("Le plan social Qui ? Quand ? Comment") et d'exposer les différentes possibilités qui s'offrent aux salariés. En outre, afin d'accompagner le plan social issu de la négociation avec les syndicats, la Société Générale active une proximité organisée avec la mise en place de Cellules d'Accompagnement Projets Individuels (CAPI) : ces cellules sont composées de représentants de la banque et d'un cabinet de conseil extérieur (6 cellules dans 6 villes : Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Paris).

L'illustration ci-après permet de visualiser l'articulation des proximités activées à chacune des phases du projet de restructuration allant de l'annonce du plan à la mise en place de plan négocié.

**Illustration 12. Proximités activées dans le cadre du projet de restructuration porté par les dirigeants de la Société Générale**



## ***2.2. Les proximités au service d'un projet de transformation des méthodes de travail***

À côté de ce projet de restructuration, notre attention s'est focalisée, de manière fortuite, sur un projet ayant pour effet de transformer les méthodes de travail au sein d'une organisation. Ce projet est porté par le dirigeant d'une organisation appartenant au champ de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Il s'agit de Renaud Chenon, directeur du groupement d'économie solidaire ISA Groupe basé à Aubigny sur Nère dans le département du Cher (Groupement présenté succinctement dans l'encadré 3).

### ***Encadré 3. Présentation succincte du groupement d'économie solidaire ISA Groupe***

Source : A partir de Chekkar et Chenon (2023)

ISA Groupe est un groupement d'économie solidaire qui a fortement évolué depuis la création en 1987 de sa forme embryonnaire : il s'agissait au départ d'une association intermédiaire (AI) avec pour activité la mise à disposition de personnel. Lorsque le législateur a limité la mise à disposition de travail temporaire à trois mois consécutifs, les personnes en charge de l'administration de l'AI qui porte aujourd'hui le nom d'ISA Services, ont créé en 1995 une association dédiée au travail temporaire qui porte aujourd'hui le nom d'ISA Intérim. Le législateur a ensuite imposé la délivrance d'un agrément de Pôle Emploi aux personnes en insertion. Une association de travail temporaire d'insertion baptisée ISA 2i a été alors créée pour gérer les candidats disposant dudit agrément. Suite à un besoin sur le territoire d'une structure proposant ses services aux collectivités territoriales, ISA Entraide a vu le jour en 2003. En 2015, est créée ISA Groupe qui fait office de structure mère et à laquelle sont rattachées toutes les entités associatives précitées. La même année sont créées l'association ISA GE (groupement d'employeurs qui porte tous les salariés permanents mis à disposition des autres structures du groupe) et l'association ISA Mutualisation (en charge des achats collectifs pour le groupe). En 2018, est créée une entreprise d'insertion du nom d'ISA Partenaire qui prend en charge certaines activités mises en place récemment. ISA Groupe est alors composé de sept entités associatives aux activités distinctes. Depuis 2015, le groupe a étoffé son offre de services et propose une offre de services élargie, diversifiée et complémentaire en direction ① des entreprises, collectivités, associations du territoire agissant en qualité de "donneurs d'ordre" (accompagnement et mise à disposition de personnel pour des missions de durée variable, prestations de services diverses et sous-traitance), ② des particuliers (prestations de services à la personne), ③ des chercheurs d'emploi (accompagnement social et professionnel, valorisation et développement de leurs compétences par la formation et la mise en situation professionnelle). Le groupe est parallèlement organisé en neuf pôles dans lesquels exercent les salariés permanents : pôle direction, pôle développement, pôle offre de services, pôle accueil, pôle déclinaison des compétences, pôle accompagnement social, pôle projet, pôle communication, pôle comptabilité ressources humaines.

ISA Groupe est une organisation composée de plusieurs Structures de l'Insertion par l'Activité Économique (SIAE). En proposant une mise en situation de travail et un accompagnement socio-professionnel à des personnes en difficulté (Gardin et al., 2012), cette organisation est porteuse de projets de société inclusive. En cohérence avec les valeurs du groupement, son directeur s'est lancé dans le projet de déploiement d'une méthode innovante de recrutement à vocation inclusive. Il s'agit plus précisément de la méthode de recrutement appelée VITA AIR (présentée succinctement dans l'encadré 4).



#### **Encadré 4. Présentation succincte de la méthode de recrutement VITA AIR**

Source : A partir de Chekkar et Chenon (2023)

La méthode, baptisée VITA AIR, juxtaposition de VITA (du nom de la démarche : Valoriser l'Intégration dans les Territoires par la coopération d'Acteurs) et d'AIR (du nom de l'association basée à Parthenay qui est à l'origine de la méthode), trouve son origine dans la volonté de faire face à plusieurs problématiques : ① Les prérequis de recrutement fixés par les structures employeuses sont plus axés sur des critères de qualification (diplômes) que sur des critères de compétences ; ② Les structures employeuses rencontrent des difficultés de recrutement faute de candidats aux qualifications recherchées ; ③ Nombreux sont les chercheurs d'emploi, inscrits dans des parcours d'insertion, à posséder des compétences avérées, mais ne pouvant pas (et/ou ne souhaitant pas) s'engager dans un processus de surqualification. Face à ces problématiques, l'objectif de la méthode est d'amener les structures employeuses, en leur proposant un accompagnement personnalisé, à réinterroger leurs processus de recrutement et à prendre conscience de la plus-value qu'apporte le recrutement de ces chercheurs d'emploi en insertion à la fois pour leur organisation mais aussi pour leur territoire. Cet accompagnement vise à les amener ① d'une part à adapter les postes de travail aux chercheurs d'emploi inscrits dans une démarche d'insertion qui disposent des compétences requises mais pas forcément des qualifications mentionnées sur les fiches des postes vacants ; ② d'autre part, à valoriser les compétences techniques de leurs salariés en poste ne disposant pas des qualifications requises mais des compétences avérées pour des postes mis au recrutement. La méthode VITA AIR comprend deux phases : ① Le diagnostic qui vise à accompagner les structures potentiellement employeuses du territoire dans l'identification de leurs besoins en poste de travail en déclinant finement ces besoins en tâches et compétences. Ce diagnostic de postes de travail, mené gratuitement, fait l'objet d'une convention signée entre la structure potentiellement employeuse et la SIAE ; ② La construction d'une offre de services qui, en se basant sur les résultats du diagnostic, vise à valoriser les compétences mobilisables des chercheurs d'emploi inscrits dans un parcours d'insertion dans une perspective de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) territoriale.

Si elle a été conçue et expérimentée à l'origine par le groupement AIR Services, cette méthode a vocation à être diffusée et utilisée largement par les organisations sociales à intention inclusive. La fédération nationale de l'économie sociale et solidaire, connue sous le sigle COORACE, s'est ainsi donnée pour mission d'impulser la mise en œuvre par ses adhérents de la méthode VITA AIR. Protégée par un dépôt de marque, cette méthode a fait l'objet d'un début d'essaimage dans plusieurs SIAE adhérentes de COORACE. Elle consiste pour les SIAE porteuses à abandonner le culte du diplôme (Bruna et *al.*, 2017) auquel les entreprises françaises semblent être très attachées, à développer une culture de la compétence puis à propager celle-ci dans les entreprises de leurs territoires respectifs. La mise en œuvre de la méthode VITA AIR n'est pas été sans conséquence puisqu'elle impose des changements profonds en termes d'organisation, de fonctionnement, de pratiques et de posture, venant modifier les méthodes de travail des salariés exerçant au sein des SIAE porteuses. Adhérent depuis toujours à COORACE, ISA Groupe s'est emparé officiellement de la méthode VITA AIR en 2015. Dans le cadre de l'appropriation et de la mise en œuvre de cette méthode, le groupe a alors été amené à ajuster son organisation interne, changer de posture. Il s'est agi de mettre en place un accompagnement visant à inscrire les candidats dans une démarche proactive et à les rendre acteurs de leur insertion (Encadré 5).

### **Encadré 5. Ajustement de l'organisation interne d'ISA Groupe avec la mise en œuvre de VITA AIR**

Source : A partir de Chekkar et Chenon (2023)

CIP = Conseiller en insertion professionnelle ; PAS = Pôle Accompagnement Social ;

PDC = Pôle déclinaison des compétences ; POS = Pôle offre de services.

Avant la mise en place de la méthode VITA AIR
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <u>Regroupement de l'accompagnement proposé aux candidats par CIP</u> Les CIP avaient chacun en charge un portefeuille de candidats qu'ils géraient du début à la fin (de l'accueil à la prospection). L'inconvénient avec ce fonctionnement résidait dans le fait que les CIP négligeaient parfois, au détriment des chercheurs d'emploi, certains aspects de l'accompagnement en cas de surcharge de travail dans l'une de leurs nombreuses activités.</li></ul>
Avec la mise en œuvre de la méthode VITA AIR
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <u>Scission de l'accompagnement proposé aux candidats entre le PDC et le PAS</u></li><li>▪ <u>Première phase de valorisation des compétences acquises durant le parcours de vie par le PDC</u> Les candidats, qu'ils disposent ou non de l'agrément de Pôle Emploi, sont d'abord accueillis par le PDC. L'objectif du premier entretien est de recueillir l'ensemble des éléments classiques nécessaires à la validation de leur inscription puis de faire un premier état des lieux de leur situation personnelle. Il s'agit notamment de valoriser toutes les compétences que les candidats ont acquises dans leur parcours de vie à la date de leur inscription. La démarche adoptée consiste à faire en sorte que les candidats prennent conscience qu'ils possèdent de nombreuses compétences valorisantes et valorisables auprès des entreprises indépendamment de leur situation et de problématiques spécifiques souvent complexes. À ce stade de l'accompagnement, les professionnels du PDC ont une vision de la situation des candidats à un instant donné.</li><li>▪ <u>Définition d'une orientation professionnelle et des besoins éventuels de formation</u> Le passage des candidats au PDC permet la déclinaison de leurs compétences et la définition d'une orientation professionnelle notamment en termes de postes de travail ciblés. Les compétences acquises des candidats sont alors rapprochées des compétences requises dans les fiches de postes ciblés (et le cas échéant élaborées dans le cadre des diagnostics de postes de travail). En cas de <i>delta</i> important entre les compétences requises par les postes de travail ciblés et les compétences vérifiées d'un candidat, la suite logique dans la démarche VITA AIR est de proposer de combler ledit <i>delta</i> par de la formation.</li><li>▪ <u>Passage si besoin par le PAS pour lever les freins éventuels (exemple : mobilité)</u> Les professionnels du PDC échangent ensuite avec les professionnels du PAS afin de déterminer si le candidat a besoin d'être suivi par leur pôle. Dans l'affirmative, le candidat est accompagné par le PAS afin de travailler sur les freins à l'emploi repérés.</li><li>▪ <u>Retour au PDC qui contacte le POS pour envisager une mise en situation professionnelle</u> Une fois ces freins levés, le candidat est de nouveau accueilli par le PDC qui se rapproche du POS pour que puisse être envisagée une mise en situation de travail.</li><li>▪ <u>Délivrance d'une attestation de compétences à la fin de la mise en situation professionnelle</u> À la fin de cette mise en situation professionnelle, l'entreprise cliente délivre une "attestation de compétences "au salarié mis à disposition par ISA Groupe.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <u>Objectif: inscrire les candidats dans une démarche proactive et les rendre acteurs de leur insertion</u> Chaque entretien avec le PDC ou le PAS donne lieu à un "engagement réciproque "qui consiste à définir avec le candidat ce que les deux parties doivent faire jusqu'à la prochaine rencontre : il doit se passer quelque chose entre deux entretiens à la fois du côté de ISA Groupe et du côté de la personne en insertion. À titre d'exemple, si un frein lié à la mobilité est relevé, les deux parties se mettent d'accord sur les actions à engager pour tenter de contrer cette difficulté : le CIP peut par exemple proposer de prendre contact avec un partenaire mettant à disposition des voitures, ou proposer quatre heures de travail par semaine au candidat car c'est le temps de travail minimum qui permet d'amorcer le financement du permis de conduire. La décision finale appartient au candidat.</li></ul>

Le déploiement de la méthode VITA AIR au sein d'ISA Groupe a suivi un processus très long durant lequel s'est inévitablement posée la question de l'appropriation par les salariés. Le directeur a tenté de créer les conditions favorables au ralliement des salariés à ce projet. Dans une perspective de lutte contre les résistances au changement (Lewin, 1946), ce processus s'est voulu consensuel (autrement dit non coercitif) et s'inscrire dans une dynamique de groupe. La direction d'ISA Groupe a conçu le déploiement de la méthode comme une démarche collective où toutes les parties prenantes concernées (salariés permanents, salariés en insertion, administrateurs, structures employeuses, financeurs, organismes de formation ...) ont été invitées à être actrices du changement. Le processus de changement mis en place a suivi le cheminement suggéré par Lewin (1946) dans son approche planifiée du changement (*unfreeze, change, refreeze*). La méthode VITA AIR n'a pas été simple à mettre en place du fait de la distance cognitive au départ entre le directeur et les salariés du groupe en particulier s'agissant de la perception du rôle d'un CIP. Le CIP qui est souvent appréhendé comme le 'sauveur' (par les candidats mais aussi par les quelques CIP atteints du 'syndrome du sauveur'). Or dans le paradigme prôné par la démarche VITA AIR et entièrement partagé par le directeur<sup>11</sup>, le rôle du CIP n'est pas de prendre la décision à la place des candidats mais de les amener à construire un parcours d'accès à l'emploi durable (chaque proposition du CIP doit en effet être associée à une validation de la part des candidats dans le cadre d'un échange proactif).

Lors de la première étape de la conduite du changement (*unfreeze*), le directeur avait comme ambition de favoriser progressivement la proximité cognitive avec les salariés permanents en cherchant subtilement à développer une logique de similitude. Il a ainsi tenté d'amener les salariés permanents à remettre en question leurs perceptions, leurs habitudes, à les amener à réinterroger leurs postures et pratiques professionnelles (à cette phase, sont perceptibles quelques résistances au changement chez une partie des CIP ayant une vision traditionnelle de leur métier). Il a cherché à préparer le terrain en les sensibilisant sur la philosophie du modèle VITA AIR mais de manière implicite autrement dit sans faire référence à la méthode développée par AIR Services et à son envie de transférer ce modèle sur les entités ISA. Il a ainsi commencé à intégrer la philosophie du modèle dans la stratégie de développement des entités du groupe et à mettre en place une réflexion collective sur l'évolution des processus (accueil, accompagnement). La posture du CIP a été constamment réinterrogée lors des échanges. Entre 2013 et 2014, les entités ISA se sont engagées dans la démarche qualité CEDRE (aujourd'hui CEDRE ISO) initialement

---

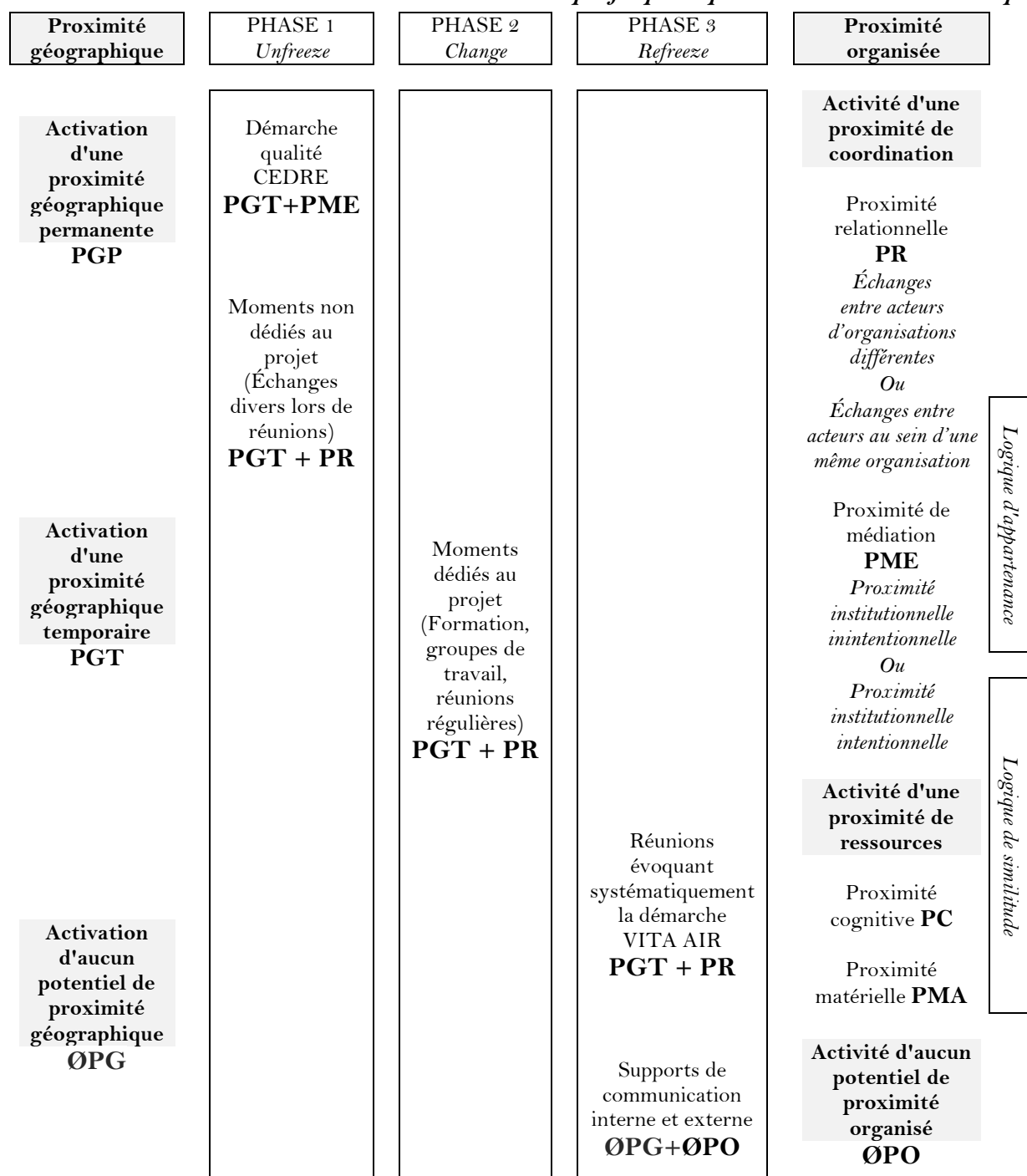
<sup>11</sup> Le directeur est, contrairement aux salariés, déjà bien imprégné de la philosophie du modèle VITA AIR. Il a en effet participé à toute la réflexion collective animée par COORACE et portant sur ce modèle. Il s'est enrichi des échanges tenus lors de groupes de travail entre 2006 et 2009 et d'une visite apprenante au sein d'AIR Services.

développée par COORACE pour ses adhérents. À cette occasion, les procédures des entités ont été revues notamment en termes de recrutement. Ce dispositif de proximité institutionnelle (Pecqueur et Zimmerman, 2004), même s'il ne concerne pas directement la méthode VITA AIR, a contribué à rapprocher les acteurs de la philosophie du modèle : un pas de plus en faveur d'une proximité cognitive. Au cours des différents travaux, qui ont pris la forme de moments de proximité géographique temporaire (non spécifiquement dédiés au projet de déploiement de VITA AIR), la dynamique insufflée par le modèle VITA AIR est ressortie bien que la démarche qualité CEDRE ne concernait au départ que l'accueil et l'accompagnement et n'intégrait pas la logique proactive de relations entreprises présente dans le modèle VITA AIR.

Lors de la phase *Change*, le directeur a créé des moments de proximité géographique temporaire articulés avec des dispositifs de proximité organisée (Torre, 2009) cette fois-ci dédiés au projet de déploiement du modèle VITA AIR. Les acteurs internes ont ainsi été associés au changement lors de formations, groupes de travail, réunions collectives... et ont même participé à la réflexion et à la mise en œuvre du changement inévitable de l'organisation interne du groupe. À titre d'exemple, fin 2014, une formation (dite 'formation action') animée par le fondateur de méthode VITA AIR (Directeur d'AIR Services) a eu lieu durant trois jours à Aubigny sur Nère (où est basé ISA Groupe). L'objectif de cette formation était de convaincre les personnes impliquées dans le processus (en particulier les salariés permanents) de la plus-value de la méthode et de converger dans le même sens. La démarche a été plutôt bien accueillie par les membres des différents pôles. La position des CIP a été moins consensuelle : certains sont parvenus à se projeter et ont rapidement perçu l'impact que la mise en œuvre de la méthode pouvait avoir sur leur quotidien ; d'autres au contraire ne sont pas parvenus ou n'ont pas souhaité se projeter, en se rassurant avec l'organisation qu'ils maîtrisent depuis des années (conscients toutefois que la mise en œuvre de VITA AIR allait réinterroger la posture du groupe sur le territoire et avoir des incidences sur l'organisation interne). Deux profils de personnes se sont dégagés : d'une part, les personnes séduites et convaincues de la plus-value que pouvait apporter la démarche sur le territoire : celles-ci se sont appropriées le changement de posture et se sont intégrées dans une démarche proactive en tentant constamment de transformer les contraintes en opportunités ; d'autre part, les personnes réticentes (peur de perdre les acquis du fonctionnement actuel, crainte d'une surcharge de travail, crainte d'une crise d'identité professionnelle, conception descendante du management). Suite à la formation précitée, ont été organisées à partir de 2015 des réunions collectives impliquant tous les salariés permanents, quel que soit leur pôle de rattachement, afin qu'ils s'imprègnent de la démarche et en deviennent acteurs. Ces réunions visaient également à repenser l'organisation interne et définir de manière collégiale l'organisation à mettre en place pour entrer dans la logique sous-tendant le modèle VITA-AIR.

Lors de la dernière phase (*Refreeze*), la nouvelle organisation mise en place et les nouvelles méthodes de travail définies conformément à la démarche VITA AIR ont été adoptées pas forcément acceptées) par tous. Afin de stabiliser et consolider cette organisation et d'éviter que les anciennes routines refassent surface, les acteurs internes ont rapidement été plongés dans le changement : entrée en contact avec les entreprises elles-mêmes impliquées, démarche VITA AIR systématiquement évoquée lors des réunions, communication interne et externe sur la mise en œuvre de la démarche. L'illustration ci-après permet de visualiser l'articulation des proximités activées à chacune des phases du projet.

**Illustration 13. Proximités activées dans le cadre du projet porté par le directeur d'ISA Groupe**



### ***2.3. Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux***

La relecture par les proximités de nos travaux [AR2\*] [OUV3\*] nous amène à tirer quelques enseignements sur la conduite des projets de transformation impactant les apporteurs de capital humain. Bien que les cas étudiés concernent deux types d'organisation bien distincts (une société de capitaux et une organisation de l'ESS) et se sont déroulés dans des contextes différents (décennie 1990 et décennie 2010), il est possible de porter un regard comparatif sur la manière dont les dirigeants ont activé des proximités pour conduire le changement inhérent à chacun des deux projets.

Les dirigeants de la Société Générale ont adopté une posture réactive tentant de mettre fin au mécontentement des salariés et des syndicats. Ils ne semblent pas avoir cherché à préparer le terrain et à favoriser en amont l'acceptation du projet qui pourtant impactait l'emploi de certains salariés. L'absence de proximités au départ a laissé libre cours aux interprétations, aux incompréhensions et à une contagion émotionnelle au sein du corps social. Dans un climat de méfiance à l'égard des dirigeants, les salariés et syndicats exercent des contre-pouvoir (grèves...) Des proximités ont été activées tardivement et timidement afin de parvenir à un consensus.

Le directeur du groupement ISA Groupe a, quant à lui, adopté une posture proactive (conforme à sa façon de penser mais également aux valeurs du groupement). Aussi, le directeur a-t-il cherché à préparer le terrain. Parfaitement conscient de la distance cognitive qui existe avec les salariés du groupement en particulier avec les CIP, il a cherché à favoriser le ralliement des salariés au projet en mettant en place un ensemble de dispositifs activant conjointement proximité relationnelle et proximité géographique temporaire. Ces dispositifs ont permis de favoriser le partage de connaissances et de contribuer à l'alignement des schémas cognitifs.

Les enseignements tirés de ces deux cas vont dans le sens des travaux mettant en évidence l'importance d'adopter un management de proximité dans la conduite du changement (Autissier D. et Vandangeon-Derumez I., 2007 ; Oiry et Vignal, 2016) : "les managers de proximité [...] sont [...] généralement considérés comme des acteurs clés pour la réussite du changement et ils occupent un positionnement très singulier : ils vivent eux-mêmes le changement mais doivent aussi y faire adhérer leur équipe" (Oiry et Vignal, 2016, p.62). Aussi, la littérature s'est-elle "interrogée sur l'importance d'avoir dans une organisation un leader en mesure d'expliquer et d'incarner un changement" (Oiry et Vignal, 2016, p.63). Les auteurs constatent une évolution de la littérature conférant au leader pas seulement le rôle "de montrer l'exemple" mais également celui "de construire un sens commun, une vision qui donne un sens au changement que les autres salariés vont vivre" (Oiry et Vignal, 2016, p.63).

## **Conclusion au Chapitre 2**

La relecture de nos travaux permet de mettre en lumière les proximités à l'œuvre dans la relation entre des organisations et deux catégories de parties prenantes effectives (les apporteurs de capital financier et les apporteurs de capital humain) dans une perspective de ralliement de ces dernières aux projets portés.

Le présent chapitre met ainsi en évidence l'importance pour les organisations cherchant à conserver les ressources mises à disposition par leurs parties prenantes effectives (ressources financières, humaines, cognitives...) de se placer dans une posture proactive en entretenant une relation continue de proximité avec ces dernières. Une telle relation continue contribue à aligner les schémas cognitifs des parties prenantes avec ceux des dirigeants.

Nos travaux suggèrent en effet que l'alignement des schémas cognitifs des parties prenantes doit passer par un travail permanent de communication, de cohérence et de confiance. Ils montrent que ce travail d'alignement est crucial (la réussite des projets portés par les organisations en dépend) parfois même vital et a tout intérêt à se traduire par l'activation récurrente de proximités et par une articulation conjointe de proximités organisées et de proximités géographiques.

---

## CHAPITRE 3. L'ACTIVATION DES PROXIMITÉS POUR FÉDÉRER LES PARTIES PRENANTES POTENTIELLES

---

*"Se réunir est un début ;  
Rester ensemble est un progrès ;  
Travailler ensemble est la réussite"*

Henry Ford

### Introduction au Chapitre 3

Une partie de nos travaux s'intéresse à la dynamique des relations entre les organisations porteuses de projets et leurs parties prenantes potentielles. Si ces dernières ne sont pas liées contractuellement aux organisations, elles sont détentrices de ressources qui leur confèrent un rôle important dans la réussite ou l'échec des projets portés. Il appartient alors aux organisations de les convaincre de mettre les ressources qu'elles détiennent au service des projets portés (voire de ne pas mobiliser leurs ressources à l'encontre de ces mêmes projets). La relecture de nos travaux nous amène à apprécier dans quelle mesure les dispositifs misant sur la proximité contribue à engager et fédérer les parties prenantes potentielles autour de projets portés.

Deux dispositifs ont attiré notre attention et sont au cœur de nos travaux [RA1] [AR 5\*] [AR 6\*] [AR 9\*] [RA2] [AR7\*] [AR8\*]. Ces dispositifs sont analysés dans le présent chapitre.

Il s'agit, d'une part, d'une démarche de consultation permettant d'établir une connexion avec des parties prenantes potentielles à savoir les usagers potentiels d'innovations. Ces parties prenantes potentielles sont détentrices de ressources cognitives (connaissances et savoirs). Les porteurs de projets doivent les convaincre de les mettre à disposition de leurs projets (**Section 1**).

Il s'agit, d'autre part, du dispositif de *crowdfunding* permettant d'établir des connexions avec des contributeurs financiers potentiels (Calmé, Fadil et Renault, 2019 ; Calmé, Onnée et Zoukous, 2016). Ces parties prenantes potentielles sont détentrices de ressources financières. À l'instar du dispositif précédemment évoqué, les porteurs de projet tentent de convaincre les contributeurs potentiels de mettre des fonds au service leurs projets (**Section 2**).



## Section 1. Études d'acceptabilité et proximités avec les usagers potentiels d'innovations

Afin d'interroger les proximités à activer dans la relation entre les organisations soutenant des projets de recherche porteurs d'innovations et les usagers potentiels de celles-ci, nous nous basons sur la relecture des travaux menés dans le cadre de deux projets de recherche appliquée [RA1] [AR 5\*] [AR 6\*] [AR 9\*] [RA2]. Le premier projet, porté par une cellule de transfert de technologie (Pôle Capteurs, Université d'Orléans), ambitionne de développer une technologie de domotique innovante à usage professionnel. Le second projet, porté par un laboratoire de recherche (Laboratoire LAME, Université d'Orléans), vise à mettre au point une technique innovante de restauration de bâti ancien.

En intégrant les équipes de ces deux projets, nous avons été témoin de la volonté des concepteurs d'innovations de parvenir à des produits proches des besoins des usagers. Les coordinateurs des deux projets ont ainsi souhaité se nourrir des représentations, des connaissances et savoirs des usagers potentiels. L'absence de proximité, tant géographique qu'organisée, avec ces parties prenantes potentielles a rendu nécessaire la mise en place d'un dispositif de concertation visant à établir des connexions avec celles-ci, à mieux cerner leurs attentes et *in fine* à mieux y répondre. Les coordinateurs des deux projets ont alors eu recours à des chercheurs en Sciences Humaines et Sociales (SHS) pour mettre en place un dispositif répondant à ces objectifs. Il s'agissait plus précisément d'évaluer l'acceptabilité des innovations par leurs usagers potentiels par le biais d'une étude qualitative.

Nous avons ainsi eu l'opportunité de concevoir et mettre en place un dispositif d'évaluation de l'acceptabilité s'agissant des deux innovations précitées. Ce dispositif vise à impliquer les usagers potentiels acceptant d'en faire partie. Après avoir rappelé les fondements de l'implication des usagers dans les processus d'innovation (1.1.), nous précisons les modalités et les apports du dispositif organisé mis en place successivement dans le cadre des projets COCAPS (1.2.) et RESPECT (1.3.). Les principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux sont ensuite exposés (1.4.).

### ***1.1. De l'implication des usagers potentiels dans les processus d'innovation***

L'étape ultime du processus d'innovation est la mise sur le marché du bien (ou service) innovant. À stade, il devient objet de consommation. Aussi, cette dernière étape présente-t-elle de forts enjeux : son succès est en effet conditionné par la manière dont les usagers cibles perçoivent l'innovation. De plus en plus, les concepteurs techniques considèrent qu'il est nécessaire de prendre en compte le point de vue des usagers dans la dynamique d'innovation. Bien souvent les usagers potentiels disposent de connaissances et de savoirs (ne serait-ce que sur des considérations pratiques) dont les concepteurs gagneraient à se saisir afin d'aboutir à une innovation au plus proche des besoins des usagers. L'implication des usagers potentiels par les concepteurs des innovations est alors déterminante : elle vise à cerner en amont les usages, à comprendre les intentions et les 'non-intentions' d'usage. Longtemps négligée, l'implication des usagers potentiels dans les processus d'innovation peut s'avérer particulièrement utile s'agissant des innovations disruptives pour lesquelles des positions réfractaires sont à craindre comme c'est le cas pour les innovations en télémédecine (Bentahar *et al.*, 2021). Terrade *et al.* (2009, p.384) invitent ainsi les porteurs de projet à mener des enquêtes dites d'usage dont l'objectif est "d'appréhender la manière dont les personnes s'approprient et utilisent des produits". Les enquêtes d'usage sont envisageables à différents moments du processus d'appropriation qui s'étend de la phase exploratoire à la phase finale d'utilisation. L'usage d'une innovation peut ainsi être considéré à trois niveaux qui se succèdent dans le temps (Lheureux, 2009) : *a priori* (acceptabilité), quand l'objet est réellement acquis (acceptation) et après un certain temps d'utilisation (appropriation) (Terrade *et al.*, 2009). S'agissant du premier niveau, l'évaluation de l'acceptabilité d'une innovation revient à interroger les perceptions, les représentations, la manière dont les usagers potentiels s'imaginent pouvoir utiliser ou non l'innovation qui vient transformer leurs routines (Terrade *et al.*, 2009). Présentée dans la littérature comme un concept bidimensionnel, l'acceptabilité renvoie à l'évaluation des usagers au regard de deux dimensions énoncées par Nielsen (1993). Il s'agit de l'acceptabilité pratique et l'acceptabilité sociale. L'acceptabilité pratique renvoie à l'utilité pratique de l'objet (Pasquier, 2012) et englobe les fonctionnalités proposées et la facilité d'usage (Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009). Elle traduit une impression générale, guidée par des questions de manipulabilité, d'efficacité, de maniabilité et de compatibilité de l'objet notamment avec l'organisation qui en fait usage. Plus difficile à cerner (Pasquier, 2012), l'acceptabilité sociale est un concept large qui recouvre à la fois les impressions des usagers mais également les attitudes et les contraintes sociales et normatives conduisant à choisir ou supporter l'utilisation d'une technologie donnée (Bobillier-Chaumon, Dubois et 2009). Elle renvoie ainsi à de multiples dimensions qu'elles soient économiques, juridiques, politiques, éthiques ou culturelles (Lu et Yeung, 1998).

## **1.2. Modalités et apports du dispositif mis en place dans le cadre du projet COCAPS**

Avec Frédérique Barnier (Laboratoire CEDETE, Université d'Orléans), nous avons intégré le projet de Recherche et Développement (R&D) collaboratif baptisé COCAPS (Encadré 6) à la demande des deux initiateurs et coordinateurs du projet : ① Pascal Doré, chef de file du projet et chef de projet recherche au sein de l'entreprise LEGRAND ; ② Yves Parmantier, coordinateur du projet et responsable du Pôle Capteurs (Cellule de transfert de technologie de l'Université d'Orléans basée à Bourges).

### **Encadré 6. Présentation succincte du projet COCAPS**

Source : A partir de Barnier et Chekkar (2021) [AR9\*]

Le projet COCAPS (CAPteurS de COMportement) bénéficie, sur la période 2016-2020, d'un financement FUI (Fonds Unique Interministériel : dispositif remplacé par les PSPC Projets Structurants Pour la Compétitivité). Il ambitionne de "*concevoir une technologie de domotique à usage professionnel à savoir une plateforme de capteurs, intégrés aux bâtis d'infrastructures du bâtiment, en mesure de produire des informations contextuelles de haut niveau et directement exploitables sur l'activité et le comportement de(s) personne(s) dans des zones prédéfinies*". La technologie vise à recueillir et d'exploiter entre autres les informations d'activité et de comportements humains suivantes : ① La présence et/ou l'absence d'êtres humains dans une zone ; ② La posture d'une personne dans une zone (immobile, calme, agitée, debout, assise, au sol) ; ③ Le comptage de personnes dans une zone ; ④ La localisation de personnes dans une zone. Cette technologie veut ainsi permettre, aux organisations qui l'implantent, d'optimiser la consommation d'énergie et d'assurer le confort, le bien-être et la sécurité de leurs bénéficiaires. La technologie développée présente ainsi la particularité de recueillir et de traiter des données sur les personnes dont le cadrage est fixé par le Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD). Elle a majoritairement vocation à être déployée dans les contextes professionnels du soin au vu des défis à y relever (allongement de la durée de vie, augmentation des maladies dégénératives, accompagnement de l'autonomie de personnes âgées et en situation de handicap, développement du maintien à domicile...).

Avec l'appui d'Audrey Valin (Docteure en sociologie, recrutée comme ingénieure d'études) nous avons élaboré et mis en œuvre un protocole d'enquête visant à recueillir les perceptions d'usagers potentiels. Cette enquête d'acceptabilité a été réalisée après avoir défini, sur la base d'échanges avec l'équipe projet, une typologie de contextes potentiels d'usage envisageant plusieurs types de public (usagers), plusieurs types d'accueil (avec ou sans hébergement ou sans hébergement avec assistance) et plusieurs secteurs d'activité (Tableau 16). Au sein de ces organisations, plusieurs professionnels aux schémas cognitifs potentiellement éloignés pouvant être concernés, nous avons défini plusieurs profils de professionnels à interroger : au-delà du genre et de l'âge, nous avons cherché à nous entretenir avec des professionnels occupant des fonctions et professions différentes (Tableau 17). Pour constituer la population d'enquête, nous avons démarché plusieurs organisations par mail et/ou par téléphone. En outre, nous avons eu recours à nos réseaux personnels et professionnels ainsi qu'à ceux des concepteurs techniques. Certains membres de ces réseaux nous ont permis d'avoir d'autres contacts de professionnels que nous avons interrogés.

**Tableau 16. Typologie des usagers potentiels dans le cadre du projet COCAPS**

Source : A partir de Barnier, Chekkar et Valin (2017, p.15) [RA1]

Type d'accueil ► ▼ Type de public	Avec hébergement	Sans hébergement	Avec assistance
Organisations dédiées aux publics dépendants ou en perte d'autonomie	Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) Maisons d'accueil spécialisées : pour personnes en situation de handicap et de grande dépendance)		Structures en soutien aux personnes isolées et en perte d'autonomie : structures de maintien à domicile
Organisations dédiées aux publics vulnérables a priori autonomes : fragilités physiques ou psychologiques	Foyers logement pour personnes en situation de handicap, résidences pour séniors Établissements de santé publics et privés	Structures accueillant des publics nécessitant une prise en charge médico-psychologique	
Organisations dédiées aux publics vulnérables a priori autonomes : fragilités sociales	Établissements scolaires dotés d'un internat, résidences universitaires Foyers éducatifs, résidences pour jeunes travailleurs et jeunes en réinsertion	Lycées, universités	
Organisations non spécifiquement dédiées aux publics vulnérables	Ensembles d'hébergement touristique (hôtels, villages vacances) Bailleurs sociaux	Fournisseurs de produits touristiques et de loisirs (musées, sites touristiques équipements sportifs) Espaces de travail collectif (structures accueillant de nombreux salariés) : entreprises avec <i>open space</i> , autres services (bureaux de Poste, banques)	

**Tableau 17. Fonctions exercées par les professionnels enquêtés dans le cadre du projet COCAPS**

Source : Barnier et Chekkar (2017, p.63) [AR5\*]

Fonctions	Délimitation des fonctions	Exemples
<b>Fonction de direction</b>	Personnel en position de prendre les décisions stratégiques	Directeur, gérant, chef d'établissement...
<b>Fonction intermédiaire hors technique</b>	Personnel en position d'assurer la cohérence entre les décisions prises par la direction et leur exécution	Responsable de pôle, responsable administratif, responsable RH, directeur / responsable pédagogique et/ou de la vie scolaire, chef / responsable de service, directeur / responsable commercial, de secteur, secrétaire / assistant de direction, cadre de direction, cadre de santé, médecin coordonnateur, infirmier coordonnateur...
<b>Fonction technique</b>	Personnel en charge des activités techniques de l'organisation	Responsable / coordinateur / agent de sécurité et de maintenance, responsable / adjoint technique
<b>Fonction de proximité</b>	Personnel en relation directe avec les usagers de l'organisation	Aide-soignant, auxiliaire de vie, agent social, ergothérapeute, psychomotricien, infirmier, psychologue, assistant / conseiller principal d'éducation, enseignant, conseiller financier / bancaire, chargé de clientèle, réceptionniste, agent d'accueil

Les professionnels interrogés ont ainsi partagé, à partir d'éléments issus de pratiques professionnelles concrètes, leurs perceptions de la technologie innovante. Celles-ci sont étayées par leurs savoirs et connaissances. Les données issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse lexicale informatisée mobilisant la statistique textuelle (Lebart et Salem, 1994). Le recours au logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Énoncés Simples d'un Texte) mis au point par Reinert (1983, 1990, 2007) a permis de répartir les énoncés des professionnels enquêtés en quatre classes lexicales stables qui font office d'axes de raisonnement (Tableau 18).

**Tableau 18. Principales caractéristiques des champs lexicaux identifiés à partir de l'analyse lexicale des données d'entretiens réalisés dans le cadre du projet COCAPS**

Source : Barnier et Chekkar (2017, p.66) [AR5\*]

Classe	Mots présentés par ordre décroissant de Khi <sup>2</sup>	Thématique
<b>Classe 1</b> <b>19%</b>	aujourd'hui (93), investir (70), marché (65), euros (54), charge (48), budget (45), coût (44), payer (44), cher (43), année (43), financer (35), mois (32), prix (32), conseil (32), contrat (27), internet (27), appel (26), université (26), étude (22), acheter (22), difficile (21), an (20), solution (20), public (19), financer (19), dur (18)	Acceptabilité stratégico- financière
<b>Classe 2</b> <b>46%</b>	domicile (29), personne+ (27), personnel (27), âge (26), travail (23), donnée (22), sécurité (21), humain (19), maintien (18), comportement (16), chose (15), usage (15), surveillance (15), vert (14), équipe (13), aider (12), truc (11), foyer (11), éthique (11), apporter (11), structure (11), disposition (11), vie (10), accepter (10), question (10), intrusion (0), utilisation (10)	Acceptabilité socio-éthique
<b>Classe 3</b> <b>18%</b>	lumière (254), chauffage (183), allumer (177), éteindre (143), pièce (74), température (66), éclairage (64), détecter (42), lumineux (41), bain (39), chaud (39), volet (39), laisser (39), clim (36), inertie (36), froid (35), couper (35), degré (30), chaudière (27), noir (26), salle (26), intelligent (26), énergie (23), baisse (22), bureau (22), veille (22), baisser (22)	Acceptabilité fonctionnelle (maîtrise énergétique)
<b>Classe 4</b> <b>17%</b>	chercher (66), soir (53), malaise (52), lit (51), chambre (50), porte (49), normal (42), clé (37), allonger (37), tour (34), dormir (32), matin (30), fermer (30), fermé (29), gardien (29), bougé (28), horaire (28), journée (28), fauteuil (28), extérieur (25), prévenir (24), heure (23), précis (23), déambuler (23), salle (19), portail (19)	Acceptabilité fonctionnelle (bien-être, confort, et sécurité des personnes)

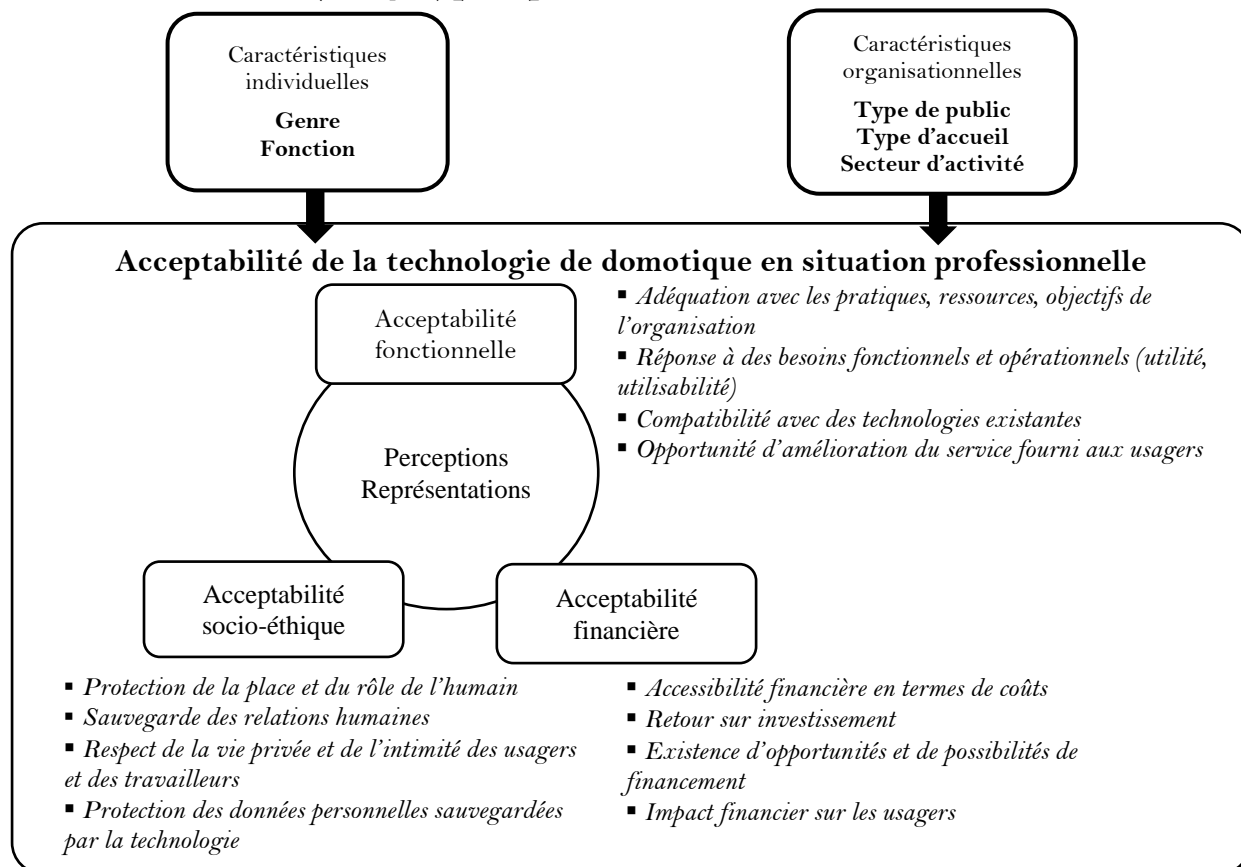
Cette analyse nous a amenées à identifier plusieurs niveaux d'acceptabilité : une acceptabilité fonctionnelle (ou pratique), une acceptabilité socio-éthique, une acceptabilité financière (élargie à stratégico-financière dans [AR9\*]). Les classes 3 et 4 font référence aux conditions d'acceptabilité fonctionnelle. Quant aux classes 1 et 2, elles font référence respectivement aux conditions d'acceptabilité financière et socio-éthique. Une analyse de contenu manuelle des *verbatim* significatifs (" segments caractéristiques" dans le langage Alceste) nous a ensuite permis de préciser chacun des axes de raisonnement (Illustration 14).

Notre analyse des données suggère que les perceptions sont influencées par certaines caractéristiques individuelles des professionnels enquêtés (genre, fonction). Les considérations financières sont ainsi significativement mises en avant dans les propos tenus par les hommes et significativement absentes des propos prononcés par les femmes. *A contrario*, les résultats montrent que les femmes fondent significativement leur acceptabilité de l'innovation sur des considérations socio-éthiques. Ces considérations n'apparaissent pas de manière significative

dans le discours des hommes. En revanche, le genre ne semble pas avoir d'influence sur l'acceptabilité fonctionnelle.

**Illustration 14. Conditions d'acceptabilité par les professionnels exerçant dans des contextes professionnels de service de la technologie issue du projet COCAPS**

Source : Barnier et Chekkar (2017, p.69) [AR5\*]



Il ressort, par ailleurs, de notre analyse que l'acceptabilité de l'innovation est influencée par la fonction occupée par les enquêtés. Les considérations financières sont ainsi mises en avant de manière significative par les professionnels occupant une fonction de direction (responsables de la performance financière de leur organisation) et sont significativement absentes des propos tenus par les professionnels occupant une fonction intermédiaire ou de proximité. Les professionnels occupant ces deux fonctions sont davantage sensibles aux préoccupations du quotidien et basent alors leur raisonnement, en particulier les professionnels occupant une fonction de proximité, sur des considérations d'ordre socio-éthique et fonctionnel.

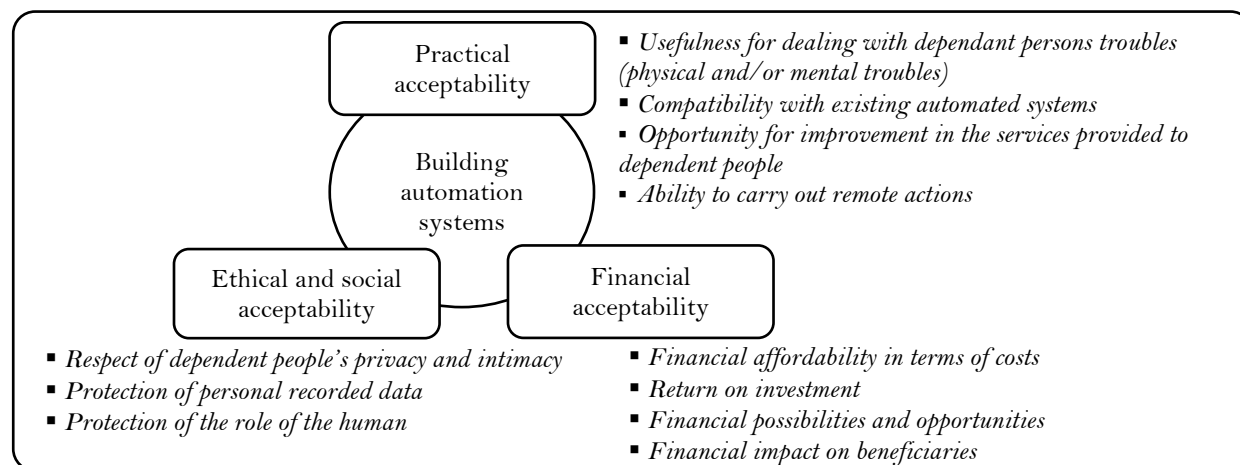
Les résultats mettent également en évidence l'influence des caractéristiques organisationnelles (type de public, type d'accueil et secteur d'activité) sur le raisonnement sous-tendant l'acceptabilité de l'innovation. Les professionnels exerçant dans des organisations non encore familiarisées avec le concept de la technologie (organisations non dédiées aux publics à fragilités physiques et psychologiques) mettent significativement en avant des critères d'acceptabilité fonctionnelle. Les professionnels exerçant dans des organisations dédiées au soin et à la santé

(prenant en charge des publics fragilisés physiquement et psychologiquement) mettent davantage en avant des conditions financières et socio-éthiques. Les aspects pratiques sont en revanche significativement absents de leur propos, ces organisations étant déjà familiarisées au type de technologie développée dans le cadre du projet COCAPS. Par ailleurs, nos résultats montrent que les professionnels exerçant dans des organisations hébergeantes (ou sans hébergement mais avec assistance), caractérisées par un lien fort avec les usagers et un travail à forte dimension émotionnelle, soulèvent davantage de questions d'ordre socio-éthique.

Eu égard à l'influence du type du public, nous avons porté une attention particulière aux organisations dédiées aux personnes en situation de dépendance ou en perte d'autonomie. Il s'agit des Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), des Maisons d'accueil spécialisées (MAS) et des structures de maintien à domicile (MAD). En nous basant sur les données issues des entretiens menées auprès de 26 professionnels exerçant au sein de ces organisations, nous avons précisé les conditions d'acceptabilité dans ce contexte spécifique (Illustration 13). Les professionnels interrogés ont ainsi mis en avant l'utilité de la technologie compte tenu des spécificités liées au public accueilli (présentant des troubles physiques et/ou mentaux). Des questionnements ont en outre été soulevés s'agissant de la capacité du produit à réaliser des actions à distance.

**Illustration 15. Conditions d'acceptabilité par les professionnels exerçant dans les organisations dédiées aux personnes dépendantes de la technologie issue du projet COCAPS**

Source : Barnier et Chekkar (2018, p. 179) [AR 6\*]



Nous nous sommes par ailleurs intéressées plus largement aux organisations dédiées au soin et à la santé (qui intègrent les organisations dédiées aux personnes en situation de dépendance). Basées sur les données issues des entretiens menées avec 37 professionnels exerçant au sein de ce type d'organisations, nous avons fait ressortir les terrains de consensus (qu'il soit positif ou négatif) ainsi que les terrains d'ambivalence (confort au travail ; gestion du temps de travail et de l'information ; financement) à l'égard de l'innovation (Tableau 19).

**Tableau 19. Synthèse des perceptions exprimées par les professionnels exerçant dans des organisations dédiées au soin lors des entretiens menés dans le cadre du projet COCAPS**

Source : Barnier et Chekkar (2021, p.223) [AR 9\*]

	Acceptabilité pratique	Acceptabilité socio-éthique	Acceptabilité stratégique-financière
Terrains de consensus positif	<p><b>Service fourni aux soignés et à leurs aidants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Facilité et rapidité de détection et de signalement de comportements anormaux, de situations inconfortables et insécures</li> <li>🕒 Opportunité d'apporter ainsi plus de sécurité et de confort aux personnes soignées et à leurs aidants</li> <li>🕒 Opportunité de pallier au manque d'effectif</li> <li>🕒 Individualisation du service fourni rendue possible grâce à l'analyse des habitudes comportementales</li> <li>🕒 Régulation du travail du personnel soignant rendue possible grâce aux informations recueillies</li> <li>🕒 Régulation énergétique (éclairage, température)</li> </ul>		
Terrains d'ambivalence	<p><b>Gestion du temps de travail et de l'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Capacité de la technologie à optimiser le temps de travail en facilitant voire supprimant certaines tâches (rondes, fermeture des portes et fenêtres)</li> <li>🕒 Possibilité d'accès instantané à l'information permettant une plus grande réactivité et une meilleure gestion des urgences</li> <li>🕒 Surcharge d'activité liée à la surcharge informationnelle induite par la technologie</li> <li>🕒 Nécessité de ressources humaines supplémentaires et compétentes pour gérer les flux d'informations</li> </ul>	<p><b>Confort au travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Confort et sérénité au travail (côté rassurant de la surveillance opérée)</li> <li>🕒 Stress au travail : technologie perçue comme mettant les professionnels-elles du soin sous tension et comme une source d'anxiété face à la surabondance et l'instantanéité de l'information mais également en raison de la sensation d'être surveillé-ée en permanence ou encore du risque de défaillance de la technologie</li> </ul>	<p><b>Financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Existence d'opportunités et de possibilités de financement (réponse à des appels à projets)</li> <li>🕒 Restrictions budgétaires vécues par les organisations dédiées au soin et par les collectivités territoriales qui les financent</li> </ul>
Terrains de consensus négatif		<p><b>Contenu du travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Déshumanisation du travail</li> <li>🕒 Perte du contact humain que les personnes soignées recherchent</li> <li>🕒 <b>Ethique et conflits de valeurs au travail</b></li> <li>🕒 Surveillance perpétuelle, intrusion, flicage des personnes soignées</li> <li>🕒 Non-respect de la vie privée et de l'intimité des bénéficiaires (sexualité ...) et de la confidentialité des données</li> </ul>	<p><b>Coûts visibles et coûts cachés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Coûts liés à l'implantation</li> <li>🕒 Coûts de maintenance</li> <li>🕒 Coûts humains</li> </ul> <p><b>Impact financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Retour sur investissement</li> <li>🕒 Coûts additionnels supportés par les bénéficiaires des structures</li> </ul> <p><b>Investissement compromis pour des raisons d'incompatibilité technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🕒 Structures déjà équipées</li> <li>🕒 Bâtiments pas forcément adaptés</li> </ul>



### **1.3. Modalités et apports du dispositif mis en place dans le cadre du projet RESPECT**

Nous avons par la suite intégré le projet RESPECT (Encadré 7) avec pour mission d'évaluer l'acceptabilité d'une technique innovante de restauration de bâti ancien : "Cette étude vise à analyser la perception du procédé par les acteurs du patrimoine, tels que la DRAC, les prescripteurs et les gestionnaires, ainsi que celle des usagers du bâtiment, pour mettre en évidence les atouts du procédé et les verrous sociétaux à lever. Elle comportera une première phase d'étude qualitative menée sous la forme d'entretiens semi-directifs avec des acteurs du patrimoine dans le but l'élaborer un questionnaire pertinent" (Extrait du dossier en réponse à l'appel à projet). Nous sommes intervenue, pour notre part, dans la phase d'étude qualitative.

#### **Encadré 7. Présentation succincte du projet RESPECT**

Le projet, baptisé RESPECT (RÉnovation Soutenable du Patrimoine bâti par un Enduit à la Chaux et à la Poudre de Tuffeau) et porté par Xavier Brunetaud (Laboratoire LAME, Université d'Orléans), part du constat suivant : "Une grande partie du bâti ancien de la région Centre-Val de Loire est édifiée en pierre, principalement en tuffeau, de la simple maison traditionnelle jusqu'aux bâtiments publics et monuments historiques". La restauration de tels bâtiments est problématique du fait de l'atteinte portée par l'amélioration de la performance énergétique à l'esthétique des parements (intérieurs ou extérieurs) induisant conséquemment une perte d'identité patrimoniale. Le projet RESPECT ambitionne alors de développer un nouvel enduit économique et techniquement performant favorisant la restauration des bâtiments anciens en pierre tout en étant respectueux de l'environnement et de l'identité patrimoniale de ces derniers. Il s'agit de "reproduire, si besoin à l'identique, l'esthétique des parois traitées grâce à un façonnage innovant d'enduits spécifiquement formulés à base de poudre de pierre et de chaux". Le consortium autour du projet est constitué des laboratoires LAME et VALLOREM, de l'association ENVIROBAT Centre (Centre régional de ressources et d'échanges sur la thématique de la construction durable), de l'atelier d'architecte BHPR et de l'entreprise VEGA (spécialisée dans la "fabrication des produits de haute technicité destinés à la restauration, la protection et la valorisation des constructions à caractère historique"). Le projet RESPECT bénéficie d'un financement de la région Centre-Val de Loire dans le cadre d'un appel à projet régional (APR) sur la période 2020-2023. Il est en outre intégré au programme ARD Intelligence des Patrimoines (Programme Ambition Recherche Développement soutenu par la région Centre-Val de Loire et porté par le Centre d'études supérieures de la Renaissance de Tours) visant à la valorisation scientifique et touristique des patrimoines (culturels et naturels) en région Centre-Val de Loire.

À l'instar du projet COCAPS, nous avons à évaluer l'acceptabilité de la technique innovante au début du processus d'innovation. Il s'est agi, dans un premier temps, de définir les profils d'utilisateurs potentiels (Tableau 20) puis, dans un second temps, de constituer une population d'enquête. Compte tenu de la dispersion géographique en Région Centre-Val de Loire des utilisateurs potentiels pressentis, une proximité géographique permanente avec les concepteurs aurait été impossible à atteindre. Aussi, le dispositif d'évaluation mis en œuvre, avec l'appui de deux étudiants, sous forme d'entretiens semi-directifs a-t-il permis d'aller à la rencontre d'utilisateurs potentiels. Ces derniers ont ainsi partagé, à partir de leurs connaissances et savoirs, leurs perceptions de la technique innovante.

**Tableau 20. Typologie des usagers potentiels dans le cadre du projet RESPECT**

Source : Tableau conçu à partir des données issues de Chekkar (2020) [RA 2]

Propriétaires et gestionnaires de bâti en tuffeau susceptibles de s'engager dans un projet de réhabilitation	<i>Propriétaires de maisons traditionnelles</i> <i>Propriétaires ou représentants de monuments historiques inscrits ou classés</i>	Cher, Eure-et-Loire, Indre, Indre-et-Loire, Loir-et-Cher, Loiret
Acteurs accompagnant les propriétaires dans leurs projets de réhabilitation de bâti ancien	<i>Fondation du patrimoine</i> <i>Associations départementales Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE)</i> <i>Associations : Maisons paysannes et Villes au carré</i>	
Acteurs assurant la maîtrise d'ouvrage dans le cadre de projets de réhabilitation de bâti ancien	<i>Tailleurs de pierre</i> <i>Architectes – Urbaniste non ABF</i>	
Acteurs œuvrant pour la sauvegarde, la protection et valorisation du patrimoine ancien	<i>Architectes des bâtiments de France (ABF)</i>	
Acteurs mettant en œuvre des politiques publiques dans les champs de l'urbanisme et de l'aménagement	<i>Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL)</i> <i>Directions Départementales des Territoires (DDT)</i> <i>Responsables des services urbanisme</i>	
Acteurs communiquant sur le patrimoine ancien	<i>Responsables des services patrimoine</i> <i>Agences départementales du réseau Tourisme &amp; Territoires</i>	

Les données issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse lexicale informatisée à l'aide du logiciel Alceste (Reinert, 1983, 1990, 2007). Cette analyse a permis de répartir les énoncés des professionnels enquêtés en quatre classes lexicales stables (Tableau 21) puis d'identifier deux principaux niveaux d'acceptabilité : une acceptabilité sociale et une acceptabilité pratique. La classe 1 fait référence aux conditions d'acceptabilité sociale. Les classes 2, 3 et 4 font référence aux conditions d'acceptabilité pratique. Une analyse de contenu manuelle des *verbatim* significatifs nous a ensuite permis de préciser chacun des axes (Tableau 22).

**Tableau 21. Principales caractéristiques des champs lexicaux identifiés à partir de l'analyse lexicale des données d'entretiens réalisés dans le cadre du projet RESPECT**

Source : A partir de Chekkar (2020) [RA 2]

Classe	Mots présentés par ordre décroissant de Khi <sup>2</sup>	Thématique
<b>Classe 1</b> <b>36%</b>	France (49), architect+ (47), patrimoine (29), projet (23), entreprise (20), bâtiment (19), fondation (19), Loire (18), donner (18), technique (18), public (14), méthode (14), recommand+ (14), conseil+ (13), forcément (13), ABF (12), avis (12), région (12), historique (12), technicien (12), département (12)	<b>Acceptabilité sociale</b>
<b>Classe 2</b> <b>10%</b>	Fenêtre (77), modénature (76), thermique (70), élément (52), tableau (48), modifier (48), intérieur (46), question (42), extérieur (42), article (38), ouverture (38), important (34), patrimonial (34), confort (31), retrouver (31), décor (28), édifice (28), caractère (28)	<b>Acceptabilité pratique 1</b>
<b>Classe 3</b> <b>43%</b>	Enduit (43), chaux (35), produit (27), pierre+ (25), refaire (22), faire (19), mélange (18), poudre (17), faux (15), blanc (14), petit (14), tuffeau (14), parpaing (14), poussière (14), joint (13), neuf (12), change (12)	<b>Acceptabilité pratique 2</b>
<b>Classe 4</b> <b>11%</b>	Respirer (134), humide (117), mur (65), laisser (56), empêcher (55), eau (54), ciment (51), poreux (47), vapeur (39), catastroph+ (39), sol (31), plaque (31), précis (31), tendre (31), endroit (31), respiration (31), notamment (24), accrocher (23)	<b>Acceptabilité pratique 3</b>

Notre analyse des données suggère que les perceptions sont influencées par le genre. Les considérations pratiques portant sur la composition du produit sont ainsi significativement mises en avant dans les propos tenus par les hommes et significativement absentes des propos prononcés par les femmes. *A contrario*, les résultats montrent que les femmes fondent significativement leur acceptabilité sur des considérations sociales et sur les aspects liés à la respirance des matériaux et de la perméabilité à la vapeur d'eau. Ces considérations n'apparaissent pas de manière significative dans le discours des hommes.

### **Tableau 22. Conditions d'acceptabilité de la technique issue du projet RESPECT**

Source : Tableau conçu à partir des données issues de Chekkar (2020) [RA 2]

<b>Axe</b>	<b>Points saillants</b> ( <i>Points de blocage, craintes, questionnements, leviers</i> )
<b>Acceptabilité sociale</b> <i>Souci de conformité aux exigences administratives, architecturales et de cohérence avec le contexte territorial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscience des contraintes normatives en particulier des normes techniques en architecture</li> <li>▪ Acceptabilité de la technique conditionnée par le respect des normes et donc l'avis des ABF (chargés d'évaluer que la technique ne porte pas atteinte au monument historique)</li> <li>▪ Nécessaire validation par les ABF ; Risque de rejet par les ABF ; Suivi des avis des ABF</li> <li>▪ Besoin de précisions techniques pour se prononcer et évaluer la conformité aux normes en vigueur</li> <li>▪ Impressions guidées par le contexte territorial : mise en avant que certains territoires sont plus concernés</li> </ul>
<b>Acceptabilité pratique 1</b> <i>Souci de l'amélioration de l'isolation thermique en respectant les aspects extérieurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Craintes et questionnements quant à la nécessité de modifier les ouvertures (fenêtres en particulier)</li> <li>▪ Craintes et questionnements quant au traitement des ébrasements des fenêtres</li> <li>▪ Craintes et questionnements s'agissant de la modénature (décors, corniches, encadrements de fenêtres)</li> <li>▪ Mise en garde sur le respect des règles d'urbanisme ("lorsqu'on fait des travaux de ravalement de façades, nécessité de faire des travaux d'isolation sauf s'il y a des éléments de modénatures")</li> <li>▪ Craintes de modification de l'aspect et des dimensions des bâtis, de "massacre" de la totalité du bâtiment</li> <li>▪ Craintes de détérioration de la valeur patrimoniale des bâtis avec moulures</li> <li>▪ Craintes que la surépaisseur oblige à modifier les tableaux en fenêtres</li> <li>▪ Préférences exprimées pour l'isolation par l'intérieur</li> </ul>
<b>Acceptabilité pratique 2</b> <i>Souci de la composition du produit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionnements sur la composition du produit en général</li> <li>▪ Questionnements sur le liant utilisé</li> <li>▪ Questionnements sur les modalités d'application de l'enduit</li> <li>▪ Questionnements sur l'épaisseur</li> <li>▪ Mise en avant du choix judicieux de la chaux fréquemment utilisée pour faire du ragréage sur un tuffeau abimé</li> <li>▪ Mise en avant du choix judicieux de l'association de produits naturels (rejet des produits chimiques)</li> <li>▪ Questionnements sur l'intérêt d'ajouter du tuffeau dans l'enduit</li> <li>▪ Mise en avant de la possibilité de récupérer la "poussière" de tuffeau (lors des tailles) au lieu de jeter</li> <li>▪ Craintes s'agissant de la tenue de l'enduit avec le temps</li> <li>▪ Mise en avant de l'existence de produits de protection de tuffeau pour protéger la pierre pour éviter qu'elle ne s'abîme</li> </ul>
<b>Acceptabilité pratique 3</b> <i>Souci de la respirance des matériaux et de la perméabilité à la vapeur d'eau</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adhésion à l'enduit compte tenu de sa perméabilité à la vapeur d'eau</li> <li>▪ Adhésion à la chaux qui permet aux murs de respirer (mais tout dépend de la chaux utilisée)</li> <li>▪ Rejet des matériaux poreux à la vapeur, imperméables et étanches empêchant l'évacuation de l'humidité</li> <li>▪ Rejet des enduits contenant de la résine ou du ciment</li> <li>▪ Adhésion à condition que les joints laissent passer la vapeur d'eau</li> <li>▪ Craintes de dégradations liées au blocage de l'humidité entre les murs</li> <li>▪ Mise en garde sur l'usure des bas de murs avec le jaillissement de la pluie</li> <li>▪ Craintes que le transfert de l'air intérieur et extérieur ne se fasse pas naturellement si pose d'un isolant</li> <li>▪ Craintes s'agissant du calcin assurant la protection naturelle de la pierre</li> </ul>

En revanche, le genre ne semble pas avoir d'influence sur l'acceptabilité pratique portant sur les questions d'isolation thermique et de respect des aspects extérieurs. L'influence du genre est très certainement liée à la fonction des personnes interrogées. Les femmes de notre population d'enquête exercent majoritairement dans les organisations accompagnant les propriétaires dans leurs projets de restauration de bâti ancien, dans celles mettant en œuvre des politiques publiques dans les champs de l'urbanisme ou encore dans celles communiquant sur le patrimoine ancien. Les résultats mettent conséquemment en évidence l'influence de l'appartenance organisationnelle des répondants sur le raisonnement sous-tendant l'acceptabilité de l'innovation. "Souvent source de fierté", l'appartenance au métier "joue un rôle crucial dans la construction des identités individuelles de ses membres" (Champy, 2012, p.100). Les enquêtés appartiennent pour certains à des corps professionnels défendant une posture et jouissant d'une logique d'appartenance très forte. À titre d'exemple, les ABF appartiennent au corps des AUE (Architectes et Urbanistes de l'État) section Patrimoine et sont regroupés dans l'Association Nationale des ABF (ANABF).

#### ***1.4. Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux***

Les études d'acceptabilité, menées dans le cadre des deux projets, ont été conçues comme des dispositifs organisés d'essence relationnelle (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) permettant d'aller à la rencontre et d'échanger avec des usagers potentiels au début du processus d'innovation. Il s'est agi, dans les deux projets, d'activer un potentiel de proximité organisée favorisant une logique d'appartenance (Torre, 2009). Les usagers potentiels, désireux de faire partie du dispositif, en deviennent implicitement membres : ils ont en commun la volonté de faire progresser la recherche et trouver des solutions innovantes à la problématique à laquelle répond l'innovation.

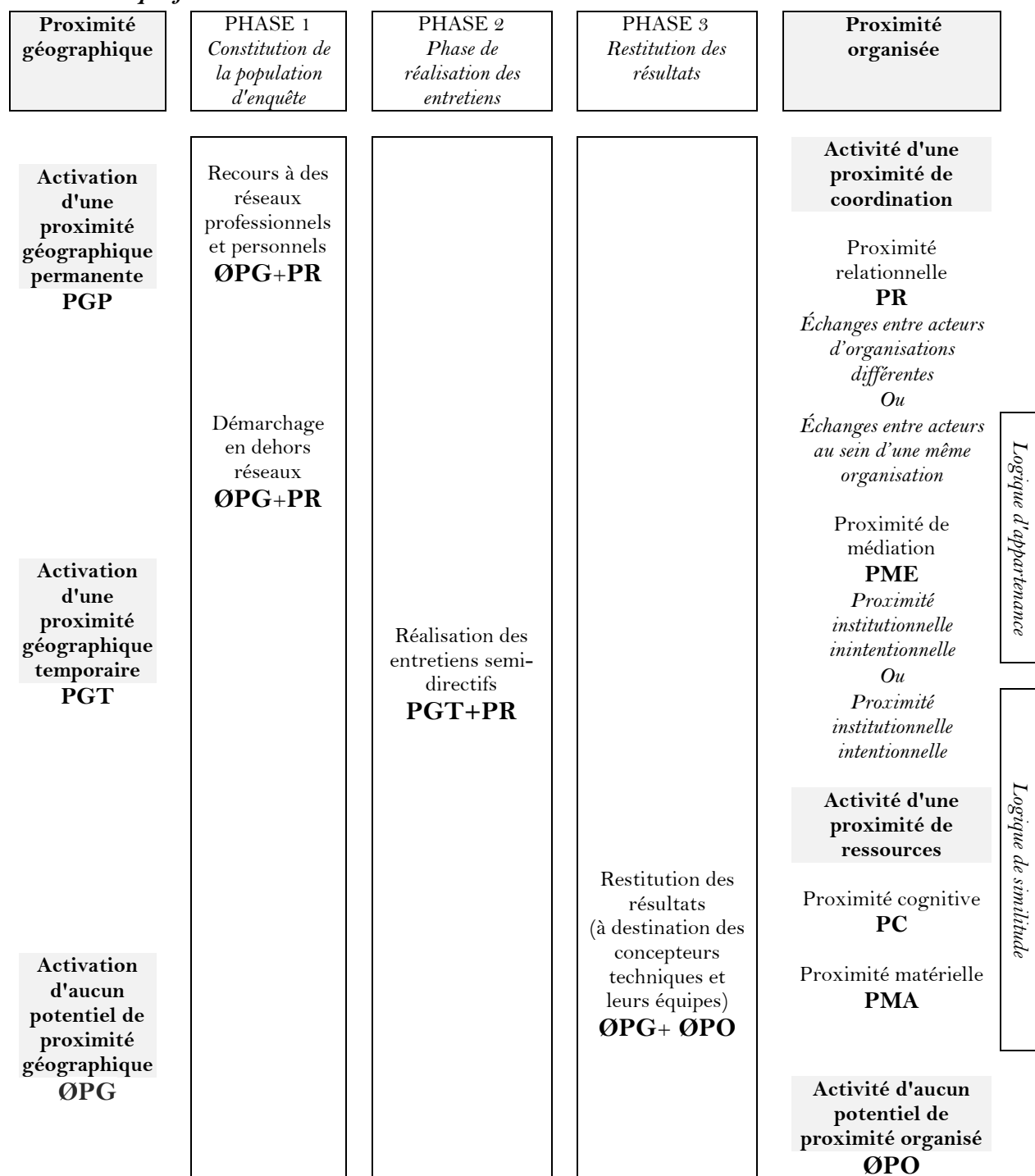
Le dispositif mis en place a amené des usagers potentiels à partager leurs connaissances et savoirs ainsi que leurs perceptions de l'innovation réduisant ainsi la distance cognitive entre concepteurs techniques et les usagers potentiels. Il a permis de relever les craintes exprimées, les questionnements soulevés ainsi que les éléments freinant (barrières) ou soutenant (leviers) l'intention d'usage. Le dispositif mis en place a ainsi permis aux concepteurs techniques de se forger une idée plus précise des points de convergence et divergence s'agissant de l'innovation. Ces éléments peuvent amener les porteurs de projets à envisager une amélioration du produit.

Aussi, la proximité géographique temporaire activée par le dispositif organisé a-t-elle permis aux porteurs de projets de se nourrir des connaissances et pratiques des usagers potentiels. Le partage des connaissances est toutefois unidirectionnel. En effet, le dispositif mis en place dans le cadre des projets COCAPS et RESPECT ne prévoit qu'une rencontre (entretien individuel) au début du processus d'innovation. La proximité organisée activée à ce stade n'est donc pas forte. Le dispositif d'évaluation d'acceptabilité mis en place au début des processus d'innovation est alors

insuffisant pour favoriser un partage de connaissances omnidirectionnel et développer la confiance envers le projet et le porteur de projet.

L'illustration ci-après permet de visualiser l'articulation des proximités activées à chacune des phases du dispositif d'évaluation d'acceptabilité mis en place dans le cadre des deux projets.

**Illustration 16. Proximités activées via le dispositif d'évaluation d'acceptabilité mis en place dans le cadre des projets COCAPS et RESPECT**



Le table 23 fournit une analyse critique des proximités activées via le dispositif d'évaluation d'acceptabilité mis en place.

**Tableau 23. Analyse critique des proximités activées via le dispositif d'évaluation d'acceptabilité mis en place dans le cadre des projets COCAPS et RESPECT**

	Proximité géographique PG	Proximité organisée PO
Avant la mise en place du dispositif	PG inexistante à moins de faire partie de l'entourage proche de l'équipe projet	PO inexistante à moins de faire partie des mêmes réseaux que l'équipe projet
Pendant le dispositif d'évaluation d'acceptabilité	PG temporaire limitée (un seul entretien) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potentiel d'interaction faible (pas de récurrence dans les rencontres)</li> <li>▪ Relation intermédiée (pas de contact direct entre les porteurs de projet et les usagers potentiels)</li> </ul>	Logique d'appartenance faible Logique de similitude inexistante et difficilement atteignable du fait de l'appartenance des usagers potentiels à des réseaux professionnels avec logique d'appartenance et de similitude forte (identité professionnelle)
Après la mise en place du dispositif	PG inexistante à moins de faire partie de l'entourage proche de l'équipe projet	PO inexistante à moins de faire partie des mêmes réseaux que l'équipe projet

Plus la proximité perçue est forte, plus les usagers potentiels auront confiance envers le projet et son porteur<sup>12</sup>. La confiance envers le projet et le porteur de projet peut alors être renforcée avec la mise en place d'autres dispositifs organisés prévoyant une proximité plus forte avec les usagers potentiels. En invitant à réfléchir de manière collective sur les usages d'une innovation, la mise en place d'un dialogue avec les usagers potentiels qui peut adopter un design participatif (Gregory, 2003 ; Grosjean *et al.*, 2019) permettrait davantage d'envisager le partage, la mise en perspective, la clarification des pratiques et valeurs professionnelles, des représentations tant individuelles que collectives. C'est le cas des *Living labs* (Béjean *et al.*, 2021) ou encore des dispositifs dit de design social utilisés notamment dans le cadre des innovations inclusives (Dubost, 2023). Fondés sur le partage et l'intelligence collective, ces dispositifs s'inscrivent dans une logique d'appartenance plus élevée que les études d'acceptabilité. En activant plusieurs moments de proximité géographique temporaire, ces dispositifs favorisent les interactions avec des communautés d'usagers et sont susceptibles de développer *in fine* un sentiment de similitude. La confiance envers le projet peut également être renforcée grâce à une communication autour de l'innovation. Nous avons ainsi préconisé aux équipes projet d'envisager une communication (basée sur les résultats de l'enquête) visant à lever les points de blocage, répondre aux questionnements soulevés et à apaiser les craintes. La communication autour de l'innovation peut permettre une proximité cognitive plus élevée à condition qu'elle soit différenciée autrement dit adaptée aux cibles. En effet, les analyses lexicales menées montrent qu'il existe des distances cognitives entre les usagers potentiels en fonction de caractéristiques individuelles et socio-organisationnelles.

<sup>12</sup> Plusieurs usagers potentiels démarchés ont décliné notre proposition de participer à l'enquête d'usage.

## Section 2. Crowdfunding et proximités avec la foule des contributeurs potentiels

Au cours de notre trajectoire de recherche, nous nous sommes intéressée à un autre dispositif permettant de nouer des relations avec des parties prenantes potentielles d'un projet. Il s'agit du financement participatif plus connu sous son acception anglophone de *crowdfunding*. Forme de *crowdsourcing* (Howe, 2006 ; Renault, 2017), le financement participatif consiste pour un porteur de projet "à s'en remettre à la foule pour obtenir une source de financement" (Onnée et Renault, 2014, p.121). S'adressant à un vaste réseau de contributeurs potentiels, le *crowdfunding* permet d'obtenir de l'argent auprès d'un large public (Belleflamme *et al.*, 2014). Il vise ainsi à rallier, aux projets portés, des parties prenantes potentielles détentrices de ressources financières qui peuvent être mises au service de ces projets.

Ce dispositif propose "des modes de financement variés et innovants pour répondre à de nombreux besoins de porteurs de projets" (Deffains-Crapsky, 2021, p.205). Plusieurs modalités de *crowdfunding* peuvent en effet être distinguées parmi lesquelles le don (pur ou moyennant contreparties), le prêt (avec ou sans intérêts) et la prise de participation au capital d'une entreprise. Parmi ces modalités de *crowdfunding*, notre attention s'est portée sur le modèle du don. Afin de préciser les proximités à l'œuvre dans les relations entre les porteurs de projets ayant recours au *crowdfunding* sous forme de don et les contributeurs potentiels, nous nous basons sur la relecture des travaux que nous avons menés avec Sophie Renault (Laboratoire VALLOREM, Université d'Orléans) [AR\*7] [AR8\*].

Dans le cadre de ces travaux, nous avons plus particulièrement investi deux catégories de projets faisant régulièrement l'objet de campagnes de *crowdfunding* sous forme de don : il s'agit des projets de création musicale [AR\*8] et des projets solidaires [AR7\*]. Avec pour objectif général de mieux comprendre le phénomène de mobilisation des internautes autour du *crowdfunding*, nous avons analysé les données présentes sur les pages de présentation de plusieurs campagnes portant sur les deux types de projets précités et accessibles depuis les sites internet de plateformes de *crowdfunding*. Nous avons enrichi nos analyses avec les conseils prodigués par les plateformes et les données issues d'entretiens menés auprès d'accompagnateurs de projets exerçant au sein de plateformes.

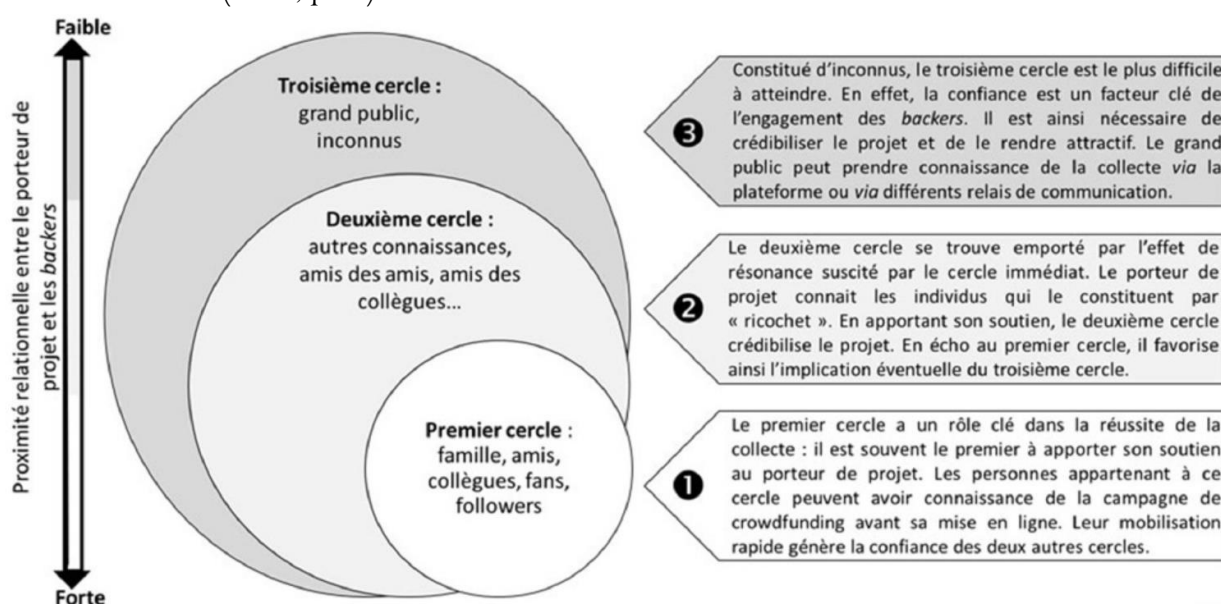
Après avoir rappelé le rôle des proximités dans la réussite des campagnes de *crowdfunding* basé sur le modèle du don (2.1.), nous précisons les spécificités de la mise en place de ce dispositif organisé dans le cadre des projets de création musicale (2.2.) et de projets solidaires en contexte d'urgence (2.3.). Les principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux sont ensuite exposés (2.4.)

## 2.1. Proximités et réussite des campagnes de financement participatif

La réussite des campagnes de *crowdfunding* est conditionnée par la capacité à mobiliser des contributeurs parmi la foule des internautes. La proximité entre le porteur de projet, les contributeurs et la plateforme est dépeinte comme un critère important dans le financement d'un projet par *crowdfunding*: "Ce sont plus spécifiquement les dimensions géographique et relationnelle de la proximité qui sont au cœur des débats. (Renault, 2018). La littérature envisage le soutien de trois cercles de contributeurs permettant aux porteurs de projet d'atteindre leurs objectifs de collecte : ces trois cercles sont précisés dans l'illustration ci-après.

### Illustration 17. Les trois cercles de contributeurs dans le cadre de campagnes de crowdfunding

Source : Renault (2018, p.57)



Constitué des proches (amis, famille) du porteur de projet, le premier cercle est composé d'alliés incontournables : ce premier cercle contribue en effet grandement au futur de la campagne. Vecteurs de confiance, ces contributeurs assurent une fonction de relai et d'évangélisation à l'égard des autres cercles (Gerber et Hui, 2013). Le deuxième cercle est constitué des autres connaissances : ce sont les amis des amis. Le troisième cercle est, quant à lui, constitué d'inconnus qui prennent connaissance du projet notamment par l'intermédiaire de la plateforme. Alors que le premier cercle a tendance à soutenir le porteur de projet dès le début de la campagne, le cercle composé des inconnus apporte sa contribution à un stade plus avancé (Kuppuswamy et Bayus, 2018). Une grande partie de la levée de fonds en *crowdfunding* est assurée par la participation des deux premiers cercles ("*love money*"), signe que le lien affectif influencerait le jugement du projet (Bessière et Stéphanie, 2014).

Le *crowdfunding* constitue ainsi un dispositif qui vise à convaincre des communautés, en lien plus ou moins direct avec les porteurs de projets, à apporter leur soutien financier. Pour atteindre ces



communautés, les porteurs de projets ont recours à des plateformes de *crowdfunding*. Celles-ci agissent en intermédiaires en mettant en relation les porteurs de projets et les contributeurs potentiels, que sont les internautes, quelle que soit leur situation géographique (Renault, 2018). La proximité géographique entre les porteurs de projets et les contributeurs potentiels peut toutefois "se révéler déterminante dans la réussite d'une campagne de financement participatif" (Renault, 2018, p.55). C'est le cas du *crowdfunding* citoyen qui s'appuie "sur un réseau de soutiens géographiquement localisés" (Renault 2018, p.54).

Les plateformes permettent aux contributeurs potentiels d'accéder aux informations portant sur le projet et sur le porteur de projet. Polzin *et al.* (2017) opèrent une distinction entre les contributeurs ayant des liens interpersonnels avec les porteurs de projet et ceux n'en ayant pas (*in-crowd funders* versus *out-crowd funders*) en montrant que ces deux types de contributeurs ne sont pas sensibles et n'utilisent pas le même type d'information pour prendre leur décision de contribuer. Les auteurs montrent que les *in-crowd funders* se reposent davantage sur les informations relatives aux porteurs de projet que les *out-crowd funders*.

## ***2.2. Spécificités du crowdfunding dans le cadre de projets de création musicale***

La relation entre les porteurs de projets de création musicale et leurs contributeurs potentiels via le *crowdfunding* présentent à notre sens des spécificités. Les contributeurs potentiels sont à rechercher dans le premier cercle qui, s'agissant des projets portés par des artistes musicaux, inclut, en plus de l'entourage proche, la communauté des *fans* et *followers*. Des dispositifs de proximité géographique temporaire (concerts, séances de dédicace...) permettent à cette communauté de se sentir proches des artistes qu'ils apprécient voire qu'ils idolent. En outre les réseaux sociaux des artistes (Instagram, Facebook...), dispositifs de proximité organisée d'essence relationnelle, permettent également aux *fans* et *followers* de se rapprocher des artistes musicaux. Une différence est à notre sens à opérer entre les fans d'artistes musicaux connus du grand public, dispersés géographiquement, et les fans d'artistes musicaux connus à une échelle locale, géographiquement localisés. À l'instar du *crowdfunding* citoyen (Renault, 2018), le *crowdfunding*, s'agissant des artistes connus à une échelle locale, est susceptible de s'appuyer majoritairement sur des soutiens géographiquement localisés. Les campagnes de *crowdfunding* lancées par des artistes connus du grand public sont, quant à elles, davantage enclines à s'appuyer sur des soutiens géographiquement dispersés. Aussi la géographie des membres du premier cercle est-elle à prendre en compte.

*Admirateurs enthousiastes*, d'après la définition issue du dictionnaire Larousse, les *fans* d'artistes musicaux peuvent vouloir rechercher une proximité avec leurs idoles à commencer par une

proximité géographique à travers les concerts ou d'autres moments privilégiés. Cette recherche de proximité géographique est d'ailleurs mise en avant dans le célèbre titre "Fan" interprété par Pascal Obispo (Encadré 8). L'artiste décrit ce qu'est être fan d'un chanteur ou d'un groupe de musique *a priori* connu du grand public. Ainsi, le fan n'hésite pas à parcourir des kilomètres pour se rapprocher de son idole.

**Encadré 8. Extrait du titre "Fan" interprété par Pascal Obispo**

<i>" Je voulais simplement te dire</i>	<i>J'en ai connu des hôtels</i>
<i>Que si</i>	<i>En attendant un signe, un geste</i>
<i>Si j'existe, j'existe</i>	<i>De ta part</i>
<i>C'est d'être fan</i>	<i>J'en ai suivi des galères</i>
<i>C'est d'être fan</i>	<i>Pris des trains, fait des kilomètres</i>
<i>Si j'existe</i>	<i>Pour te voir</i>
<i>Ma vie, c'est d'être fan</i>	<i>Mettre un nom sur un visage</i>
<i>C'est d'être fan</i>	<i>Derrière une vitre, un grillage</i>
<i>Sans répit, jour et nuit</i>	<i>Quelque chose à retenir</i>
<i>Mais qui peut dire, je t'aime donc je suis</i>	<i>Faire comprendre avant de t'enfuir "</i>

Afin d'obtenir les fonds nécessaires à la réalisation de leurs projets de création musicale, les artistes ont recours au *crowdfunding*. Ce dispositif leur permet, entre autres, de positionner leurs *fans* et *followers* comme parties prenantes essentielles. Au-delà de l'intérêt qu'il présente en termes de collecte de fonds, le *crowdfunding* est également dépeint comme un dispositif dont se saisissent les artistes pour élargir et renforcer leur communauté (Lumeau *et al.*, 2018) mais également pour s'affranchir de la dépendance envers les acteurs traditionnels de l'industrie musicale (Bernard et Gazel, 2018).

Le modèle du don avec contreparties attire tout particulièrement les porteurs de projets musicaux. Ce modèle trouve d'ailleurs ses racines dans l'industrie musicale (Martínez-Cañas *et al.*, 2012 ; Gamble *et al.*, 2017). Dans une logique de don contre don (Mauss, 1923), ce modèle fait écho à l'adage selon lequel "il faut savoir donner pour recevoir" (d'où le titre de l'article [ARS\*]). Il est la modalité de financement alternatif la plus adaptée aux besoins des porteurs de projets musicaux pour deux raisons majeures : tout d'abord, la sélectivité des projets sur les plateformes de don avec contreparties est moindre (comparé aux plateformes de prêt ou de prise de participation) ; ensuite, ce modèle convient mieux à des projets peu demandeurs en capital (Lumeau *et al.*, 2018). Forme emblématique de la finance participative à laquelle de nombreux travaux de recherche se consacrent (Etter *et al.*, 2013, Mollick, 2014), le don avec contreparties consiste pour un porteur de projet à solliciter le soutien financier des membres de sa communauté en échange d'une contrepartie (ou récompense) : il s'agit d'associer une contrepartie à chaque montant de don. Comptant parmi les facteurs de succès des campagnes de *crowdfunding* (Onnée et Renault, 2013, 2016), la conception de échelles de contreparties a jusqu'alors été négligée par la littérature (Simons *et al.*, 2017). Rares sont, en effet, les travaux qui se consacrent à ce sujet.

Afin de combler ce manque, nous avons cherché, avec Sophie Renault, à mieux comprendre comment sont pensées et construites les échelles de contreparties proposées aux contributeurs de projets de création musicale [ARs\*]. Pour ce faire, nous avons analysé les contreparties proposées dans le cadre de 24 campagnes de *crowdfunding* portant sur des projets de création musicale (production d'un album ou d'un *extended play*)<sup>13</sup>. Les campagnes que nous avons sélectionnées sont toutes portées sur la plateforme *Ulule* par des porteurs de projets issus d'univers musicaux variés (Brav ; Eve Angeli ; Gérard Baste ; HK ; Hopen ; Laura Cahen ; Les Fatals Picards ; Les Hurléments d'Leo ; Louis Delort ; Mademoiselle K ; Marcel et son orchestre ; Mes souliers sont rouges ; Monsieur Yéyé ; Moriarty ; Oldelaf ; PV Nova ; Sinsémilia ; Soan ; Stupeflip ; Yalta Club). Il s'agit des campagnes ayant permis de collecter, entre 2014 et 2019, les montants les plus importants (sommes allant de 21 746 € à 427 972 €). Les campagnes retenues sont toutes considérées comme réussies, leur objectif de collecte ayant été atteint ou dépassé. En guise d'illustration, l'image ci-après est extraite de la page de présentation de la campagne portée par le groupe Sinsémilia en 2018 et qui a permis de collecter 51003€ pour un objectif initial de 30000€.

### **Illustration 18. Campagne de crowdfunding portée par Sinsémilia en 2018**

Source : <https://fr.Ulule.com/sinsemilia-aldv/>

The screenshot displays the Ulule crowdfunding interface for the Sinsémilia project. At the top, the Ulule logo and navigation links are visible. The main content area features a large group photograph of the band members with a central play button icon. To the right of the image, the campaign status is highlighted as 'Financé avec succès !' (Successfully funded!). The funding amount is shown as 51 003 €, which is 170% of the 30 000 € target. The number of contributions is 1 329, and the campaign is noted as 'Campagne terminée le 28 novembre 2018'. A button labeled 'TOUS LES PROJETS EN LIGNE' is present below the statistics. At the bottom of the page, there are 'PARTAGER' and 'SUIVRE' buttons.

<sup>13</sup> Dans le champ de la musique, d'autres auteurs ont pu notamment dédier leur recherche à d'autres projets comme les festivals (Chaney et Pecchioli, 2020).

Cette analyse nous a permis, avec Sophie Renault, de relever des comportements mimétiques. Certaines contreparties proposées aux contributeurs par les artistes sont en effet récurrentes (Tableau 24). Les porteurs de projets jouent toutefois la carte de l'originalité et usent de stratégies pour susciter les contributions. Certaines contreparties, imprégnées de l'empreinte et des valeurs des artistes, suscitent de nombreuses réactions sur la page des plateformes. L'offre de contreparties constitue ainsi une opportunité d'échange et favorisent les interactions avec la communauté des *fans* et *followers*. Aussi, le nombre de commentaires étant positivement corrélé au succès d'une campagne, susciter des réactions constitue-t-il un pas vers la réussite.

**Tableau 24. Contreparties proposées dans le cadre des campagnes de crowdfunding musical**

Source : Chekhar et Renault (2021, p.147) [AR8\*]

Types de contrepartie		Exemples de contreparties
Contreparties symboliques	<i>Remerciements</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Message de remerciements : audio ou sur un support quelconque</li> <li>▶ Mention du nom des contributeurs sur un support quelconque</li> <li>▶ Attribut de la qualité de parrain, marraine</li> </ul>
Contreparties matérielles fruit du projet	<i>Produits physiques ou dématérialisés en prévente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nouvel album en CD livre collector</li> <li>▶ LP (long play) Vinyle</li> <li>▶ Clip de l'album en téléchargement</li> </ul>
Contreparties matérielles aux couleurs du projet ou à l'image du-des artiste-s	<i>Produits dérivés (goodies)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>T-shirt, tote bag, stickers, badge</i></li> <li>▶ Photo, Livre photo du-des artiste-s</li> </ul>
	<i>Objets uniques appartenant aux artistes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instrument de musique (guitare ...)</li> <li>▶ Objet fétiche (flipper d'un des artistes, masque ...)</li> <li>▶ Manuscrit original d'un ou plusieurs titres</li> </ul>
Contreparties expérientielles	<i>Moments privilégiés avec les artistes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Remise en mains propres d'une ou de plusieurs contreparties matérielles</li> <li>▶ Accès à un concert (voire concerts à vie), accès aux coulisses</li> <li>▶ Concert privé</li> <li>▶ Invitation à un repas en compagnie du-des artiste-s: goûter, dîner...</li> <li>▶ Invitation à un cours / atelier pour partager les compétences du-des artiste-s</li> <li>▶ Autre moment convivial en compagnie du-des artiste-s: shopping...</li> <li>▶ Participation au tournage d'un clip de l'album</li> </ul>

Avec Sophie Renault, nous avons identifié plusieurs stratégies de ciblage différencié. L'étendue de l'offre de contreparties proposées par les porteurs de projets musicaux suggère la prise en compte par ces derniers de l'hétérogénéité des profils et budgets des contributeurs potentiels mais également de leurs motivations à soutenir les projets musicaux. L'analyse des contreparties suggère ainsi que les porteurs de projets tentent d'être en phase avec ce que les contributeurs potentiels sont susceptibles de rechercher : se sentir proches de leur idole de différentes manières. L'analyse des contreparties proposées dans les 24 campagnes étudiées montre en effet que les porteurs de projets musicaux proposent des contreparties permettant aux *fans* de se sentir proches d'eux physiquement ou symboliquement. Si certains peuvent rechercher une proximité physique avec les artistes, d'autres peuvent ne vouloir qu'une proximité symbolique comme la proximité physique avec un objet leur rappelant leur appartenance à la communauté de leur idole (produits dérivés, objets fétiches). Cette éventuelle recherche de proximité est à relier avec le montant que sont prêts à offrir les contributeurs. En effet, si certains membres de la communauté

des porteurs de projets peuvent simplement souhaiter faire un petit geste afin d'apporter leur pierre à l'édifice, d'autres n'hésiteront pas à apporter une contribution plus importante afin de pouvoir vivre un moment de proximité géographique temporaire avec leur idole (repas, journée en studio, concert privé...). Les contreparties sont ainsi construites de manière à aller chercher le maximum de contributeurs parmi les internautes. En écho aux travaux de Passebois-Ducros et Pulh (2015), les échelles de contreparties proposées semblent tenir compte des motivations hétérogènes des contributeurs potentiels. Conformément aux recommandations de Thürridl et Kamleitner (2016), les différents paliers permettent aux contributeurs de trouver une contrepartie correspondant à leurs aspirations. La matrice ci-après (Illustration 19) a été élaborée, avec Sophie Renault, en croisant les données relatives au contenu des paliers de contreparties des 24 campagnes étudiées et la valeur monétaire associée à chacun de ces paliers. La lecture de cette matrice se veut offrir une vision synthétique du processus d'adaptation aux cibles mis en place par les porteurs de projets musicaux. Elle met en avant une logique graduelle qui semble se dessiner dans la construction des échelles de contreparties.

**Illustration 19. Aspirations et valeurs associées au don dans le cadre du crowdfunding musical**

Source : Chekkar et Renault (2021, p.149) [AR8\*]

Aspirations des contributeurs potentiels ▼	▼ Valeurs associées aux contreparties (en €) ▼							
	De 5€ à 20€	De 20€ à 50€	De 50€ à 100€	De 100€ à 200€	De 200€ à 500€	De 500€ à 1000€	De 1000€ à 2000€	2000€ et plus
Obtenir un objet unique appartenant aux artistes								
Vivre une expérience (moments privilégiés avec les artistes)								
Obtenir un/des objets aux couleurs du projet (Produits dérivés)								
Obtenir le produit musical en prévente (Produits physiques ou dématérialisés)								
Obtenir une reconnaissance personnelle (remerciements)								
Aucune attente mise à part la réussite du projet (renoncement à toute contrepartie)								

**Le montant associé aux contreparties croît avec leur degré de rareté, d'exclusivité** →

*Les pages dédiées aux campagnes étudiées ne mentionnent pas les cas de renoncement.*

Nous avons également relevé plusieurs stratégies d'incitation au don. Plusieurs techniques sont ainsi mobilisées par les porteurs de projets pour susciter le désir de contribuer chez les membres de leur communauté. Les porteurs de projets ont notamment recours au marketing de la rareté : ainsi, en associant un montant de don croissant avec le degré d'exclusivité des contreparties, les porteurs de projets créent une perception de la rareté aux yeux des membres de leur communauté. Les contreparties rares sont celles qui offrent le sentiment d'une proximité plus forte avec l'artiste. En d'autres termes, plus la contrepartie est rare et permet aux contributeurs de sentir proches des porteurs de projet, plus le montant attendu de la contribution est élevé. L'incitation au don est perceptible dans les techniques mobilisées par les porteurs de projets pour accentuer le côté rare voire unique de certaines contreparties et créant ainsi chez les contributeurs un sentiment d'exclusivité. La distribution est également utilisée comme levier de rareté : en effet, la remise en mains propres, permettant une proximité géographique avec les artistes, est parfois prévue dans les paliers supérieurs. Si cette technique vise à générer de la proximité entre les artistes et leur communauté, elle permet également de réduire les frais logistiques inhérents à l'envoi des contreparties. En outre, la stratégie de la pénurie est aussi mobilisée pour inciter au don : la disponibilité limitée de certaines contreparties prestigieuses (en particulier celles générant une forte proximité et induisant conséquemment une contribution plus onéreuse) est ainsi constatée. La pratique du lot (ou pack) associant plusieurs contreparties est également adoptée par les porteurs de projets musicaux dans la construction de leurs offres de contreparties. Cette pratique amène inévitablement les contributeurs à s'intéresser au palier supérieur et éventuellement à apporter un soutien financier plus élevé que le montant prévu initialement. À l'image des poupées russes, chaque palier supérieur de l'échelle intègre plus ou moins les contreparties du palier inférieur. Un point de rupture est parfois observé lorsque sont intégrées des contreparties prestigieuses. En outre, la plupart des porteurs de projets attribuent un nom à chaque lot. En accordant un statut spécifique aux contributeurs autrement dit un rang spécial dans sa communauté (Tableau 25), certains porteurs de projets usent de flatterie pour inciter les contributeurs potentiels au don (marketing de l'ego).

**Tableau 25. Stratégies de naming des contreparties**

Chekkar et Renault (2021, p.151) [ARs\*]

Logique sous-tendant la définition des noms des contreparties	Projet	Quelques noms de contreparties
Marqueur de la reconnaissance envers le contributeur	Eve Angeli - 2017 Album "Que l'amour"	"silver contributeur", "golden contributeur", "platinum contributeur", "multi platinum contributeur", "multi awards contributeur" etc.
Évocation fantaisiste inspirée du projet ou de la "philosophie" des porteurs de projet	Gérard Baste - 2016 Album "Le prince de la vigne"	"pack sangria", "pack verre de rouge", "pack apéro", "vendanges", "sac à vin", "viticulteur" etc.
Descriptif réaliste des contreparties	Sinsémilia - 2019 Album "À l'échelle d'une vie"	"pack album digital", "pack tote bag 2019", "pack nouvel album", "pack livre", "pack vinyle" etc.

Au-delà de la proximité organisée (Torre, 2009) d'essence relationnelle qui sous-tend le dispositif de *crowdfunding*, l'ensemble des stratégies déployées par les artistes musicaux (évoquées ci-avant), pour mobiliser leur communauté de *fans*, vise à renforcer une proximité majoritairement préexistante (avec les membres de la communauté des porteurs de projets). Il s'agit d'une proximité cognitive (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) s'appuyant sur une logique d'appartenance (appartenance à une communauté) renforçant une logique de similitude (Torre, 2009) : les membres de la communauté ont en commun leur goûts musicaux et leur désir de voir leurs idoles proposer de nouvelles créations musicales.

À partir de l'analyse des paliers et contreparties associées, nous avons formulé des recommandations (Tableau 26), à destination des artistes désireux de recourir au modèle du don avec contreparties dans une perspective de mobilisation du maximum de contributeurs autour de leurs projets de création musicale.

**Tableau 26. Recommandations à l'attention des artistes recourant au don avec contrepartie**

Chekkar et Renault (2021, p.152) [AR8\*]

EdC = Échelle de contreparties

Recommandations	Illustrations
<p>Trouver un équilibre entre mimétisme et singularité</p> <p>S'inspirer (dans une logique de benchmark) des contreparties proposées dans d'autres campagnes lancées par des homologues mais aussi par des porteurs de projets issus d'autres univers</p>	<p>Le groupe <i>Marcel et son orchestre</i> s'est notamment nourri de l'expérience des <i>Fatals Picards</i> pour concevoir son EdC</p>
<p>Partager son univers dans l'EdC afin de marquer la campagne de son ADN et de révéler ainsi sa nature profonde</p>	<p>L'EdC proposée par <i>Eve Angeli</i> témoigne de son attachement à la cause animale</p>
<p>Mettre en œuvre des stratégies de ciblage différencié</p> <p>S'adapter à chaque bourse en proposant plusieurs paliers de contreparties de différents montants</p> <p>S'adapter à chaque cible en proposant des contreparties de diverses natures faisant ainsi écho aux aspirations différentes des membres de sa communauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obtenir une reconnaissance personnelle (remerciements)</li> <li>- obtenir le produit musical en prévente (produits physiques ou dématérialisés)</li> <li>- obtenir un objet aux couleurs du projet (produits dérivés)</li> <li>- vivre une expérience (moments privilégiés avec les artistes)</li> <li>- obtenir un objet unique appartenant aux artistes</li> </ul>	<p>L'EdC de <i>Talta Club</i> propose 10 paliers allant 10 € à 5 000 €</p> <p>L'EdC de <i>Stupeflip</i> propose des messages audio de remerciement, des titres en numériques, l'album CD, des produits dérivés, des packs remis en mains propres, des objets uniques (guitare, masque utilisé lors des tournées ou du clip)</p>
<p>Mettre en œuvre des stratégies d'incitation au don</p> <p>Tisser une relation privilégiée avec les contributeurs en marquant l'exclusivité de tout ou partie des contreparties proposées</p>	<p>Moyennant 2 000 €, le groupe <i>Mes souliers sont rouges</i> a proposé un concert privé</p>
<p>Exprimer sa gratitude / reconnaissance en transmettant des messages à sa communauté ou à chacun des contributeurs via la qualification (nom) et/ou la déclinaison (contenu) de chacune des contreparties</p>	<p>Parmi les contreparties proposées par <i>Louis Delort</i> figuraient des remerciements sur Facebook ou sur le livret de son album</p>

### ***2.3. Spécificités du crowdfunding dans le cadre de projets solidaires en contexte d'urgence***

Les plateformes de *crowdfunding* accueillent régulièrement des campagnes solidaires dont l'objectif est d'amener le plus grand nombre d'internautes à contribuer financièrement à des actions sociales et solidaires. Pour autant, la littérature est discrète sur le déploiement du *crowdfunding* solidaire. La plateforme *lespetitespierres.org* (spécialisée dans les projets d'habitat solidaire) définit ainsi ce type de *crowdfunding* : "Le *crowdfunding* est solidaire lorsque le porteur de projet utilise le *crowdfunding* en don afin de collecter des fonds et financer des projets à impact positif sur la société ou initiatives solidaires engagées pour une cause"<sup>14</sup>. Les acteurs de la solidarité investissent plus particulièrement les plateformes de *crowdfunding* fondées sur le modèle du don (Cazemajour, 2013) davantage en harmonie avec la vocation altruiste des projets solidaires.

Le travail mené avec Sophie Renault [AR7\*] nous a amenées à interroger les facteurs susceptibles de rallier financièrement les contributeurs potentiels à une campagne de *crowdfunding* solidaire en contexte d'urgence. Il ressort d'une revue de la littérature que la décision de contribuer à ce type de campagne est un processus complexe envisageant d'autres facteurs d'influence que le lien affectif avec le porteur de projet ou encore le design de la campagne (Illustration 20). L'intérêt des contributeurs pour une campagne de *crowdfunding* solidaire semble influencé par l'importance des caractéristiques sociales inhérentes au projet et à son porteur (Kuppuswamy et Bayus, 2018). En outre, la littérature sur les dons solidaires nous a permis d'identifier l'urgence perçue comme facteur influençant positivement le comportement de don (Moqri et Bandyopadhyay, 2016) : l'urgence perçue est elle-même affectée négativement par le temps qui passe et la progression de la collecte. La décision de soutenir financièrement une cause solidaire peut en outre potentiellement être favorisée par les situations de crise durant lesquelles les individus sont supposés consommer moins (Pras, 2009).

Notre attention, avec Sophie Renault, s'est portée sur le recours au *crowdfunding* solidaire lors des situations de crise que nous avons qualifiées de contextes d'urgence<sup>15</sup>. Nous avons basé notre réflexion sur le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Cette crise a été le déclencheur d'un ensemble d'initiatives solidaires. L'urgence a ainsi amené des acteurs aux profils hétérogènes à tenter de répondre à des besoins spécifiques et largement médiatisés en se saisissant en quelques jours du *crowdfunding* comme solution de financement.

---

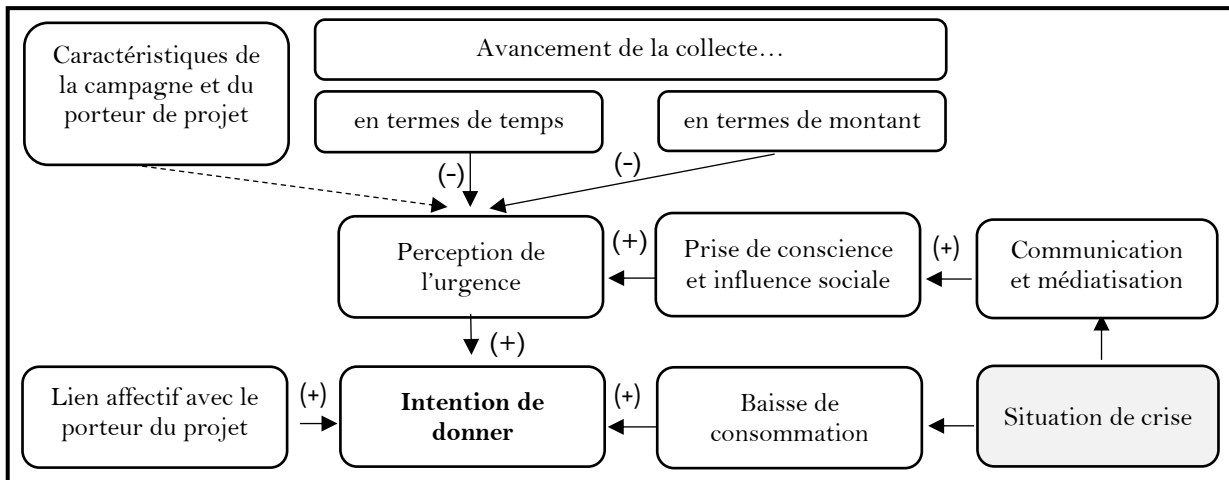
<sup>14</sup> <https://www.lespetitespierres.org/le-financement-participatif-solidaire> (Consultation en 10/2023).

<sup>15</sup> L'urgence se caractérise par "un manque de temps, un état de crise, un décalage entre deux durées, celle dont on souhaiterait disposer et celle dont on dispose" (Riveline, 1991, p.82).



**Illustration 20. Facteurs influençant l'intention de contribuer au crowdfunding solidaire**

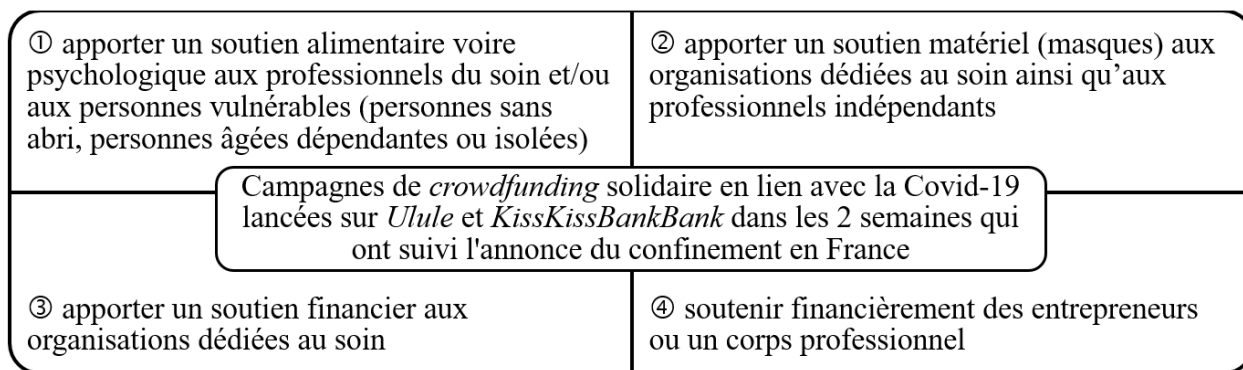
Chekkar et Renault (2020, p.33) [AR7\*] - Figure inspirée de Moqri et Bandyopadhyay (2016)



Les plateformes de *crowdfunding*, dont celles basées sur le modèle du don moyennant contreparties, ont alors accueilli moult campagnes de *crowdfunding* solidaire visant à faire face à ladite crise et aux dégâts occasionnés<sup>16</sup>. Nous avons procédé à l'analyse de 25 d'entre elles lancées sur les plateformes *Ulule* ou *KissKissBankBank* : ces campagnes de financement participatif invitent la foule des internautes à participer activement à la lutte en France contre l'épidémie déclenchée par la Covid-19. Les projets, dont nous avons analysé les campagnes, émanent de porteurs aux profils hétérogènes et ambitionnent de répondre à quatre grandes catégories d'objectifs que nous avons définis et repris dans la typologie ci-après (Illustration 21).

**Illustration 21. Typologie des campagnes de crowdfunding solidaire en lien avec la Covid-19**

Chekkar et Renault (2020, p.33) [AR7\*]



Guidés par l'urgence (Moqri et Bandyopadhyay, 2016), de nombreux contributeurs se sont naturellement impliqués dans l'élan de solidarité dont ont fait preuve maints porteurs de projets.

<sup>16</sup> Le séisme qu'a connu récemment le Maroc (dans la nuit du 8 au 9 septembre 2023) a également donné lieu, dans une moindre mesure, au lancement de nombreuses campagnes de *crowdfunding* visant à venir en aide aux victimes.

Il ressort de notre analyse que les contributeurs semblent moins influencés par la proximité avec le porteur de projet que par la proximité cognitive fondée sur une logique de similitude autour de valeurs empathiques et altruistes et de projets porteurs de valeurs fortes (solidarité et empathie). Toutefois, à l'image du *crowdfunding* citoyen, la décision de contribuer à une campagne de *crowdfunding* solidaire peut-être liée à la proximité relationnelle et géographique avec le porteur de projet lorsque le projet consiste à venir en aide à un entrepreneur ou une autre organisation basée sur son territoire.

Dans le cas de la crise liée à la Covid-19, les contributeurs ont aussi pu être influencés par la forte médiatisation associée au phénomène et qui vient accentuer l'urgence. En outre, le contexte du confinement a participé à une hyper-connectivité : sensibilisés à la crise sanitaire les gens ont éprouvé le besoin de s'engager, de s'investir, de réagir et surtout de se sentir utiles. Moscovici (2000, p.17) associe d'ailleurs le geste altruiste "à la proximité empathique mais aussi au fait qu'il accroît l'estime de soi". L'auteur cite, entre autres, une étude portant sur les donateurs de sang du Wisconsin menée par Pilliavin *et al.* (1981) selon lesquels "donner du sang fait se sentir très à l'aise dans sa peau et procure un sentiment d'autosatisfaction" (Moscovici, 2000, p.17). À l'auteur d'ajouter : "Bref, on se sent bien lorsqu'on pense avoir fait du bien" (Moscovici, 2000, p.17). À l'image du don du sang, les contributeurs de *crowdfunding* solidaire, en plus d'éprouver le besoin de se sentir utiles, sont susceptibles d'éprouver de l'autosatisfaction à travers leur don.

Les campagnes analysées s'appuient majoritairement sur le modèle du don sans contreparties à l'exception de quelques campagnes proposant des contreparties matérielles ou symboliques. Parmi les campagnes analysées, deux campagnes lancées par des collectifs d'artistes proposent leurs œuvres. Les autres campagnes basées sur le modèle du don avec contreparties offrent des contreparties de nature matérielle attribuées à la cause du projet (repas aux soignants et aux plus fragiles, masques aux soignants, courriers adressés à des personnes isolées). À la différence des projets de création musicale, les bénéficiaires des contreparties, proposées dans le cadre de projets solidaires en contexte d'urgence, ne sont pas les contributeurs eux-mêmes : les bénéficiaires sont des individus ou organisations en situation d'urgence impactés par la crise. Le modèle du don moyennant contrepartie est ainsi détourné dans ce type de projet : la contrepartie n'est pas toujours destinée à celui qui donne mais à celui qui est dans le besoin. En apportant satisfaction au besoin altruiste du contributeur, cette formule permet de contourner l'effet néfaste des cadeaux mis en avant par Warren *et al.* (2017) et Gneezy *et al.* (2011). En outre, les projets solidaires se caractérisent par la prégnance de contreparties symboliques (expression de la reconnaissance des porteurs de projets envers les contributeurs) corroborant l'idée selon laquelle les contributeurs sont guidés par des motivations altruistes (Gerber et Hui, 2013).

#### ***2.4. Principaux enseignements tirés de la relecture de nos travaux***

En recourant au dispositif de *crowdfunding* proposé par les plateformes, les porteurs de projets activent une proximité organisée (Torre, 2009) d'essence relationnelle (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) pour susciter les contributions. La proximité ainsi activée facilite les interactions avec leurs contributeurs potentiels, parfois dispersés géographiquement, dans une perspective de mobilisation de ces derniers autour des projets à financer.

En ce sens, "les plateformes de *crowdfunding*, fruits de l'ère numérique, constituent des intermédiaires facilitant la rencontre des porteurs de projets avec leurs soutiens potentiels, et ce, quel que soit leur ancrage géographique" (Renault, 2018, p.55). Aussi les plateformes, agissant en intermédiaires, permettent-elles de pallier l'impossible proximité géographique avec tous les contributeurs potentiels.

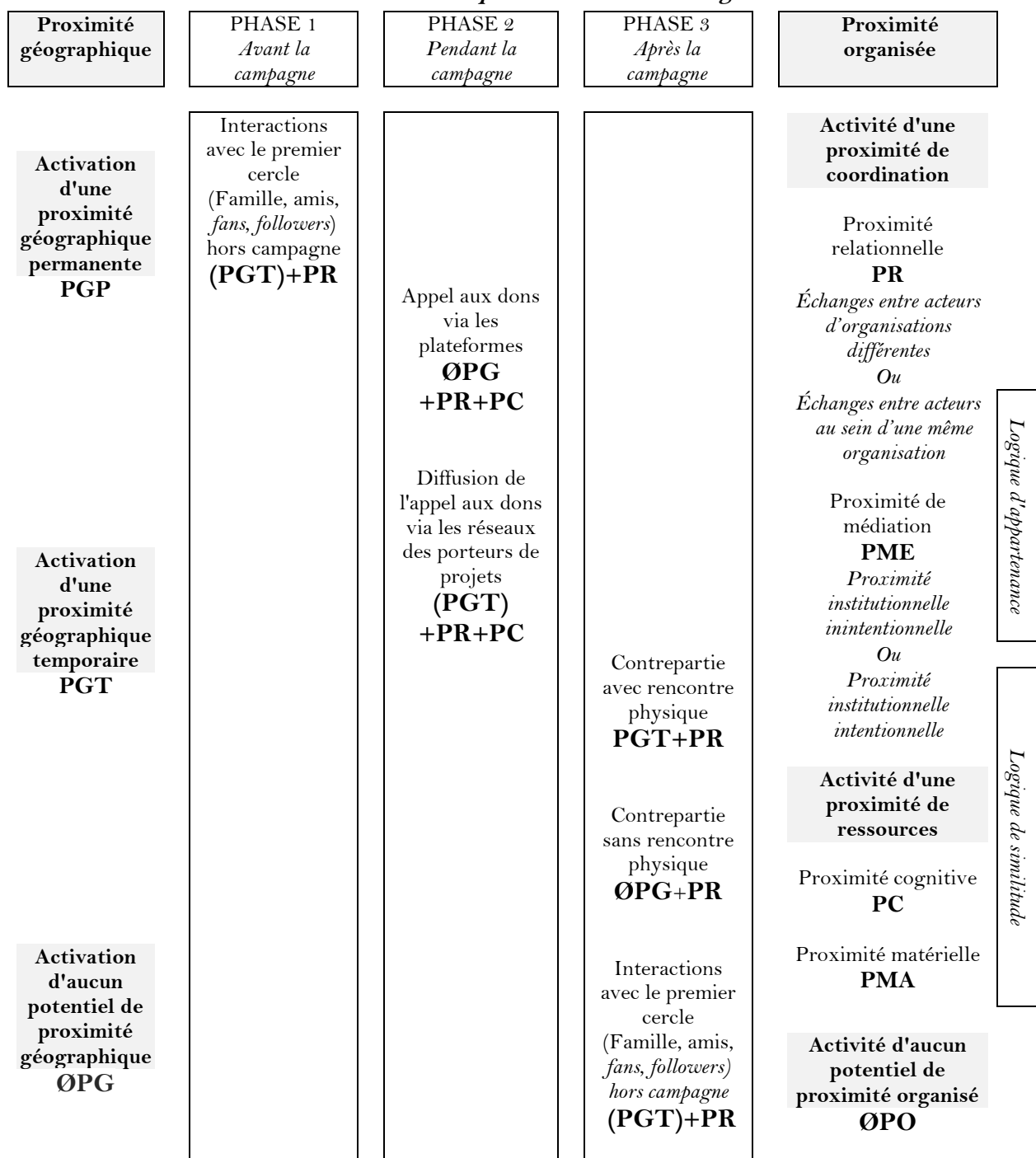
Quel que soit le type de projet concerné (projet de création musicale ou projet solidaire), le *crowdfunding* mis en place favorise une logique d'appartenance (Torre, 2009) : les contributeurs potentiels désireux de faire partie de la communauté en deviennent membres (par un simple clic) autour de la volonté de voir aboutir les projets auxquels ils apportent leur soutien financier. Les porteurs de projets peuvent alors se saisir de l'occasion de leurs campagnes pour étendre leur communauté.

En réalité, le *crowdfunding* vient souvent renforcer des liens préexistants avec les contributeurs potentiels : proximités relationnelles (premier cercles des contributeurs potentiels déjà en contact avec les porteurs de projets via diverses chaînes relationnelles) ou cognitives (acteurs partageant déjà des valeurs communes...). Il s'agit ainsi d'activer des communautés parfois passives mais susceptibles d'être sensibles à l'objectif des projets portés. En écho à la littérature montrant que la décision de contribuer est influencée par la proximité relationnelle ou cognitive avec les porteurs de projet, nos recherches suggèrent que les porteurs de projets, dans une perspective de mobilisation du plus grand nombre d'internautes, ont tout intérêt à tirer profit des proximités préexistantes avec ces contributeurs potentiels.

Nos travaux mettent en outre en évidence alors qu'il est judicieux pour les porteurs de projet de tirer également profit des proximités potentiellement recherchées par les internautes. C'est au travers des contreparties proposées que ces proximités recherchées (géographique, cognitive voire symbolique) par les contributeurs peuvent être satisfaites.

L'illustration ci-après permet de visualiser les proximités activées et leur articulation à chacune des phases du dispositif de *crowdfunding* basé sur le modèle du don.

**Illustration 22. Proximités activées via le dispositif de crowdfunding basé sur le modèle du don**



### Conclusion au Chapitre 3

Le présent chapitre met en évidence l'importance pour des organisations porteuses de projets en quête de nouvelles ressources (financières, cognitives...) de se placer dans une posture proactive en allant à la rencontre des parties prenantes potentielles que sont les détenteurs de ressources dont elles ont besoin. L'adoption d'une approche renouvelée des parties prenantes (que nous proposons dans le chapitre 1) s'avère alors nécessaire.

Le présent chapitre permet également de mettre en lumière les proximités à l'œuvre dans la relation entre des organisations porteuses de projets et certaines de leurs parties prenantes potentielles dans une perspective de rattachement de ces dernières aux projets portés. Nous avons plus précisément porté notre attention sur les proximités à l'œuvre :

- dans la relation entre les organisations soutenant des projets de recherche porteurs d'innovations et les usagers potentiels des innovations au cœur de leurs projets. Il ressort de notre analyse proxémique du dispositif d'étude d'acceptabilité mis en place dans le cadre des projets COCAPS et RESPECT que ce dispositif est insuffisant pour permettre le partage de connaissances, susciter la confiance et favoriser le rattachement au projet.
- dans la relation entre les porteurs de projets mobilisant le *crowdfunding* et la foule des contributeurs potentiels. Le dispositif de *crowdfunding* est, à notre sens, un dispositif puissant réunissant les ingrédients favorables à un rattachement de nombreux contributeurs potentiels aux projets en quête de financement. Ce dispositif permet en effet à la fois d'activer un potentiel de proximité favorisant les logiques d'appartenance et de similitude mais également de tirer profit de proximités relationnelles ou cognitives préexistantes à sa mise en place.

---

## BILAN DES TRAVAUX ET PERSPECTIVES DE TRAVAIL

---

*"Tout est changement, non pas pour ne plus être, mais pour devenir ce qui n'est pas encore".*

Épictète.

Les deux chapitres précédents proposent une lecture rétrospective de nos travaux sous le prisme du cadre d'analyse proposé dans le premier chapitre. La mobilisation de ce cadre d'analyse, que nous n'avions jusqu'alors jamais utilisé, nous amène à considérer que la présente note de synthèse est davantage une relecture qu'une synthèse de nos travaux. La relecture effectuée met en évidence que des proximités sont activées plus ou moins intensément et plus ou moins proactivement par les organisations étudiées au cours de notre trajectoire de recherche.

S'agissant des organisations au cœur de nos travaux, des proximités ont été activées : ① d'une part, pour convaincre les parties prenantes effectives de ne pas retirer leurs ressources (financières, humaines, cognitives) ou de ne pas les mobiliser à l'encontre d'un projet (comme cela a été le cas lors du projet de restructuration étudié). L'activation de proximités vise dans ce cas à aligner les schémas cognitifs des parties prenantes effectives ou du moins à limiter les distances cognitives pouvant être sources d'incompréhension ; ② d'autre part, pour convaincre les parties prenantes potentielles de mettre à disposition leurs ressources au service d'un projet. L'activation de proximités vise dans ce cas à fédérer les parties prenantes potentielles.

Nous avons ainsi étudié plusieurs situations où la coordination<sup>17</sup> des parties prenantes s'est avérée cruciale voire vitale (c'est le cas notamment lorsqu'il s'agit de lutter contre une tentative de prise de contrôle hostile). Fonction clé du management, la coordination (qui nécessite l'échange d'informations et le partage de connaissances) semble facilitée par l'activation de proximités. Aussi, l'analyse des proximités peut-elle, à notre sens, être appréhendée comme un outil de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013). Pour autant, cette fonction d'outil de gestion, que nous pensons souhaitable d'attribuer à l'analyse des proximités, ne nous semble pas, avec Nathalie Dubost, être suffisamment mise en avant (en tout cas explicitement) dans la littérature.

La relecture de nos travaux nous amène alors à suggérer aux organisations porteuses de projets d'utiliser l'analyse des proximités comme un outil de gestion, tel un outil d'analyse stratégique visant à éclairer la prise de décision s'agissant des dispositifs à mettre en place, à différentes phases d'un projet (de l'amont à l'aval), dans une perspective de ralliement des parties prenantes

---

<sup>17</sup> Le concept de coordination renvoie à l'action d'"ordonner des éléments séparés, combiner des actions, des activités distinctes en vue de constituer un ensemble cohérent ou d'atteindre un résultat déterminé" (Larousse)

aux projets portés. La nécessité d'une "structure apparente" (Chiapello et Gilbert, 2013, p.34) pour que l'analyse des proximités soit considérée comme un outil de gestion nous amène à envisager de travailler dans le futur sur la conception d'un outil d'analyse des proximités. Un tel outil pourrait suggérer entre autres aux organisations de prévoir, à chaque phase d'un projet et quand cela est possible, un dispositif activant conjointement les deux types de proximités (proximité géographique et proximité organisée).

Si la relecture de nos travaux nous a amenée à envisager l'approche de l'école de la proximité pour traiter des relations entre les organisations porteuses de projet et leurs parties prenantes, nous envisageons naturellement de mobiliser celle-ci dans le cadre des nombreux prolongements qu'appellent nos recherches. Ces prolongements, dont quelques-uns sont étayés ci-après, pourront être proposés à des chercheurs en herbe désireux de s'engager dans une thèse de doctorat en sciences de gestion et du management que nous pourrions suivre après l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches.

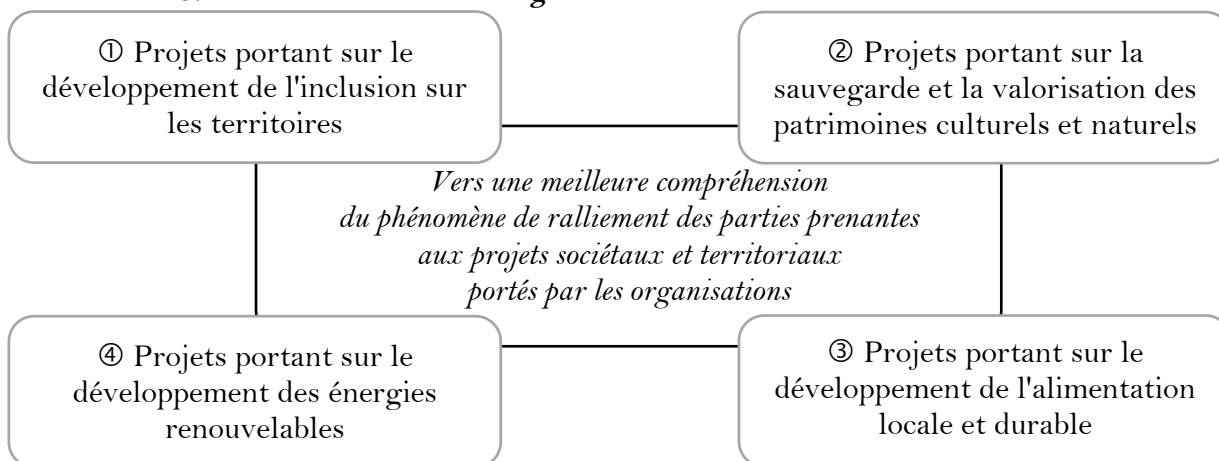
Cette conclusion est l'occasion de formuler quelques perspectives de travail vers lesquelles nous souhaiterions nous investir et accompagner des doctorants. Émanant d'intuitions et d'observations, ces perspectives sont fortement ancrées sur la thématique qui a servi de fil conducteur dans la présente note de synthèse. Nous souhaitons en effet continuer à porter un "regard sur les proximités à l'œuvre dans la relation entre des organisations porteuses de projets et leurs parties prenantes". Une majeure partie de notre attention se porte aujourd'hui sur les organisations porteuses de projets sociétaux et territoriaux : il s'agit notamment des organisations de l'ESS, sur lesquelles sont déjà consacrés certains de nos travaux, des collectivités territoriales mais également de certaines organisations marchandes défendant des enjeux sociétaux et territoriaux. Cet intérêt croissant pour ces organisations est fortement lié à notre trajectoire pédagogique.

En effet, depuis notre intégration au département Carrières Sociales de l'IUT de Bourges en septembre 2013, nous dispensons des enseignements en gestion en partie au sein de la formation DUT Carrières Sociales option Gestion Urbaine devenue récemment BUT Carrières Sociales parcours Villes et Territoires Durables. Dans le cadre de certains de ces enseignements (financement et méthodologie de projet, gestion des associations, gestion des collectivités territoriales), nous sommes très régulièrement amenée à travailler, avec les étudiants suivant cette formation, sur des projets sociétaux et territoriaux portés par des organisations de l'ESS (ISA Groupe en fait partie) ou des collectivités territoriales. Aller à la rencontre de ces projets suscite d'ailleurs systématiquement un foisonnement d'idées et de pistes de recherche. Si jusqu'à présent, nous n'avions pas toujours trouvé le temps de nous y investir, notre envie reste toutefois

intacte. Eu égard aux affinités qui se sont déjà nouées avec certains de nos interlocuteurs exerçant au sein de ces organisations, l'accès à certains terrains de recherche devrait être facilité.

En cohérence avec le cadre d'analyse proposé dans le chapitre 1, il s'agit plus précisément de porter une attention particulière à l'activation et l'articulation par les organisations de proximités (géographiques et non géographiques) dans une perspective de ralliement des parties prenantes (effectives ou potentielles) aux projets sociétaux et territoriaux. Nous souhaitons ainsi nous consacrer à l'analyse de dispositifs mis en œuvre par les organisations porteuses de projets sociétaux et territoriaux et visant à rallier leurs parties prenantes à ce type de projets. Il s'agit de procéder au décryptage tant des 'bonnes' pratiques que des 'mauvaises' pratiques. Notre agenda de recherche pourrait s'articuler autour de quatre principaux axes (Illustration 23) qui sont le reflet de nos centres d'intérêt actuels. Chacun des axes est succinctement présenté dans les propos qui suivent.

**Illustration 23. Axes de recherche envisagés**



Convaincue que des approches épistémologiques peuvent être complémentaires, nous envisageons toutefois d'emprunter dans nos travaux futurs, à l'image de la majorité de nos travaux passés, une posture interprétativiste et d'opter pour des méthodologies de recherche qualitative (études de cas, entretiens semi-directifs voire des observations) tout en continuant à utiliser des logiciels d'analyse lexicale fondée sur la statistique textuelle.

**1. Projets portant sur le développement de l'inclusion sur les territoires**

Nous portons tout d'abord un fort intérêt pour les projets à vocation inclusive. Au cours de notre trajectoire académique, nous avons eu l'opportunité de croiser sur notre chemin des représentants de structures associatives, basées essentiellement dans le département du Cher, engagées dans des projets visant à développer l'inclusion sur leur territoire. Ces rencontres nous ont amenée à nous intéresser aux dynamiques territoriales en faveur de l'inclusion.



### ***1.1. L'adhésion des structures employeuses à la méthode de recrutement à vocation inclusive mise en œuvre par ISA Groupe***


Nous avons eu l'opportunité d'échanger et de réfléchir au côté de Renaud Chenon, directeur d'ISA Groupe aux conditions de mise en œuvre d'une méthode innovante de recrutement à vocation inclusive (VITA AIR) dans un objectif de ralliement des acteurs du territoire à ces projets. Dans la section 2 du chapitre 2, nous mettons en évidence les dispositifs mis en place par Renaud Chenon pour rallier les salariés au projet de déploiement de la démarche VITA AIR, projet impactant leurs méthodes de travail. Les salariés d'ISA Groupe ne sont pas les seules parties prenantes à être impactées par ce projet. Les structures employeuses du territoire qui travaillent avec ISA Groupe sont également directement concernées par la mise en œuvre de la méthode. À ce jour, ISA Groupe travaille avec plus de deux-cents structures employeuses de tailles différentes. À titre d'exemple, le groupe Wilo-Intec (basé à Aubigny sur Nère), partenaire privilégié depuis plus de 15 ans du groupement, a complètement adhéré à la posture sous-tendant le modèle VITA AIR et communique d'ailleurs fréquemment sur son engagement pour l'inclusion dans l'emploi et sur son partenariat avec ISA Groupe. En communiquant sur la plus-value de la démarche VITA AIR auprès de son réseau, Wilo-Intec assure une fonction de relais et d'évangélisation à l'égard des autres structures employeuses du territoire. Aussi souhaitons-nous mieux comprendre le phénomène de ralliement des structures employeuses au projet porté par ISA Groupe de développement de l'inclusion dans l'emploi sur le territoire. Des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels exerçant au sein de structures employeuses accompagnées par ISA Groupe (dont Wilo-Intec) nous permettraient de répondre à cet objectif.

### ***1.2. L'adhésion d'organisations au Club "Les entreprises du Cher s'engagent"***

Une autre initiative a retenu notre attention. Il s'agit du dispositif "Les entreprises s'engagent" (présenté dans l'encadré ci-après). Cette démarche gouvernementale vise à développer et renforcer l'inclusion dans l'emploi et favoriser l'insertion professionnelle des publics les plus éloignés du marché du travail. La communauté "Les entreprises s'engagent" se décline au plus près des territoires à travers des clubs mis en place dans chaque département par des acteurs locaux avec l'appui des préfets de département. Ces clubs permettent aux entreprises du territoire concerné de se réunir, de partager et d'agir ensemble. Un club "Les entreprises du Cher s'engagent" a été créé le 20 octobre 2020 sous la houlette d'Isabelle Limousin (exerçant au sein du Crédit Agricole Centre Loire) et de la délégation du Cher de l'association EGEE (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise). Ce club comprenait au départ une vingtaine d'entreprises. Il en compte à présent soixante-dix. Nous suivons les activités de ce club depuis sa création et sommes régulièrement invitées aux réunions organisées.

### **Encadré 9. Présentation du dispositif "Les entreprises s'engagent"**

Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/Lesentreprises-sengagent/> (10/2023)

	<p>"Les entreprises s'engagent", c'est la communauté française des entreprises engagées pour une société inclusive et un monde durable initiée par le Président de la République en 2018 : des coalitions inédites qui réunissent dans chaque club départemental, les entreprises de toutes tailles, les services de l'État et l'ensemble des parties prenantes de l'engagement des entreprises.</p> <p>Elle est animée par un groupement d'intérêt public créé en avril 2022, à l'initiative du Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, de Pôle emploi et d'une association d'entreprises engagées. Elle est co-présidée par Sylvie Jehanno, Présidente Directrice Générale de Dalkia, et Thibaut Guilluy, Haut-commissaire à l'Emploi et à l'Engagement des entreprises.</p> <p><b>Sa mission ?</b> Construire des nouveaux axes de coopération et de passage à l'action entre les entreprises et l'État, pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels notre génération est (et sera) confrontée.</p> <p><b>Son objectif ?</b> Rassembler 150 000 entreprises engagées et les accompagner à s'engager chaque jour un peu plus pour augmenter leur impact.</p> <p><b>Pourquoi et comment rejoindre la Communauté "Les entreprises s'engagent" ?</b> En devenant membre de la Communauté vous pourrez :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rejoindre un réseau de pairs et co-construire l'entreprise engagée de demain</li><li>▪ Passer à l'action, grâce à des programmes d'engagement, des services clés en main et des outils</li><li>▪ S'engager sur son territoire en rejoignant le club local Les entreprises s'engagent</li><li>▪ Partager et faire connaître ses actions pour répondre aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux</li><li>▪ Participer à des événements, en ligne et sur son territoire,</li></ul>
---	--

D'un point de vue proxémique, ce club favorise les interactions et le partage de connaissances entre ses membres (représentants d'organisations signataires) par l'activation de proximités organisées d'essence relationnelle articulées avec des moments de proximité géographique temporaire (réunions, conférences, moments de convivialité...). Ce dispositif est d'autant plus intéressant qu'il repose sur une logique d'appartenance. Il faut en effet faire la démarche d'adhérer au club. Des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels exerçant au sein des organisations signataires nous permettrait de mieux comprendre le ralliement de celles-ci au projet de société inclusive porté par le club (et par le gouvernement). D'autres questionnements nous interpellent : Qu'est-ce qu'une organisation inclusive ? Ce concept est particulièrement difficile à appréhender du fait des perceptions différenciées et ambivalentes qui l'entourent. Comment déterminer qu'une organisation est inclusive ou ne l'est pas ? Comment apprécier le degré d'inclusivité d'une organisation ?

## **2. Projets portant sur la sauvegarde et la valorisation des patrimoines culturels et naturels**

D'autres projets d'une autre nature ont capté notre attention. Il s'agit des projets portant sur la sauvegarde et la valorisation des patrimoines culturels et naturels.

### ***2.1. Les barrières à la mise en œuvre d'un projet de restauration du patrimoine***

Notre intérêt pour les projets de restauration de patrimoine a débuté avec notre implication dans le projet RESPECT portant sur la restauration de bâti ancien en pierre de tuffeau (Chapitre 3 Section 1). L'enquête d'acceptabilité menée nous a permis d'identifier les barrières à l'usage de la technique

innovante (enduit composé de chaux et de poudre de tuffeau). L'enquête menée auprès d'usagers potentiels nous amène à soulever plusieurs questionnements. Qu'est ce qui fait réellement blocage ? La sociologie des professions pourrait nous permettre de mieux comprendre les blocages exprimés par certains professionnels. Comment surpasser les barrières à l'usage de la technique innovante ?

## ***2.2. Le financement populaire des projets de sauvegarde de patrimoine***

À côté des modalités traditionnelles de financement, les porteurs de projets de sauvegarde de patrimoine culturel ont recours à la foule pour obtenir une source de financement servant à financer leurs projets. Ces projets portent sur la restauration d'églises, de châteaux, de musées, de lavoirs... Le financement populaire patrimonial s'opère en partie sous forme de collectes de dons via des plateformes de financement participatif ou *crowdfunding*. Nous avons l'opportunité d'accompagner notre collègue Aurore Boiron dans un processus doctoral. Cette recherche doctorale, co-encadrée avec Sophie Renault et soutenue par la Fondation du Patrimoine Centre-Val de Loire, porte sur le financement participatif au service de la sauvegarde du patrimoine culturel (*crowdfunding* patrimonial) via la plateforme [fondation-patrimoine.org](http://fondation-patrimoine.org). Nous travaillons actuellement en collaboration avec notre doctorante sur les éléments susceptibles d'influencer la décision de contribuer à une campagne de *crowdfunding* patrimonial. L'analyse de 297 commentaires émanant d'internautes ayant contribué nous permettra d'identifier ces éléments. Plus précisément, nous tentons de répondre à la question suivante : Quelles proximités influencent les internautes dans leur décision de contribuer ? Par ailleurs, à l'image du *crowdfunding* musical, les porteurs de projets tirent-ils profit des proximités préexistantes en particulier entre les contributeurs potentiels et l'objet patrimonial au cœur du projet ? Ces proximités préexistantes sont-elles mises en avant dans les pages de présentation des projets pour rallier la foule ? Les pages de 133 projets ayant fait l'objet d'une collecte de dons sur la plateforme [fondation-patrimoine.org](http://fondation-patrimoine.org) sont en cours d'analyse à l'aide du logiciel Alceste.

Nous nous intéressons, avec Aurore Boiron, à un autre dispositif de financement populaire patrimonial, en l'occurrence le Loto du patrimoine. Ce dispositif consiste à affecter au patrimoine une part des recettes issues d'une loterie à laquelle le grand public participe. La possibilité, pour les porteurs de projet de sauvegarde de patrimoine de bénéficier des ressources issues d'un Loto du patrimoine date de 2018 en France. Ce dispositif constitue une réponse apportée par l'État à la dégradation généralisée du patrimoine français et à l'ampleur des investissements à réaliser. Stéphane Bern (figure emblématique de ce dispositif) avait été missionné en 2017 par le Président de la République Française, Emmanuel Macron, pour identifier, avec l'appui des services du ministère de la culture et de la Fondation du patrimoine, les biens patrimoniaux en péril et pour

proposer des financements innovants afin de les sauvegarder. Aussi, sur proposition de Stéphane Bern et en partenariat avec la Fondation du patrimoine et la Française Des Jeux (FDJ), fut lancé le Loto du patrimoine. Le Loto du patrimoine a permis de rallier un nombre très important de 'joueurs' à la cause patrimoniale. Aussi souhaitons-nous mieux comprendre l'engouement autour de ce dispositif.

Notre attention se porte également sur les dispositifs visant à impliquer les usagers dans la valorisation touristique du patrimoine culturel et naturel de leur territoire. Comment impliquer les usagers d'un territoire dans le développement touristique de ce dernier ? Une initiative (inédite) lancée par Tourisme & Territoires du Cher et la plateforme de financement participatif *KissKissBankBank* a particulièrement suscité notre intérêt. Tourisme & Territoires du Cher est une association loi 1901 connue aussi sous l'appellation d'AD2T (Agence de Développement Touristique Territoires du Cher). En 2020, l'AD2T s'est associée à la plateforme de financement participatif *KissKissBankBank* pour faciliter l'émergence d'initiatives de valorisation touristique du patrimoine culturel et naturel du département du Cher. C'est une première pour *KissKissBankBank* de s'associer ainsi à un territoire pour promouvoir des initiatives locales. Les porteurs de projet lauréats bénéficient d'un accompagnement de la part de L'AD2T pour lancer une campagne de financement sur la plateforme. Le premier appel à projets a été lancé début 2020. Les trois appels à projets lancés entre 2020 et 2022 ont permis à 25 projets de voir le jour. Le quatrième appel à projets a été lancé début octobre 2023. Des entretiens semi-directifs avec les acteurs impliqués (AD2T, *KissKissBankBank* et plusieurs porteurs de projets) nous permettraient de mieux comprendre le ralliement d'usagers à l'objectif de valorisation touristique du patrimoine culturel et naturel de leur territoire.

### **3. Projets portant sur le développement de l'alimentation locale et durable**

Nos centres d'intérêt portent également sur les dispositifs visant à fédérer autour de projets portant sur le développement de l'alimentation locale et durable.

#### ***3.1. Le ralliement des habitants aux projets visant à soutenir l'alimentation locale***

Notre attention s'est portée durant la crise sanitaire liée à la Covid-19 sur une pratique à savoir le locavorisme. Le locavorisme est un mouvement prônant la consommation de produits, majoritairement des denrées alimentaires, fabriqués dans un rayon restreint autour de son domicile. Pendant la période de confinement liée à ladite crise sanitaire de mars à mai 2020, nous nous sommes intéressée, comme beaucoup, aux plateformes permettant de commander des produits locaux en circuit court. Un dispositif (parmi d'autres) a tout particulièrement capté notre attention : il s'agit de l'application mobile développée par la startup Locavor.fr fondée en

2014. Cette plateforme permet aux consommateurs de "commander des produits locaux en circuit court aux producteurs proches de chez [eux] et de les récupérer chaque semaine dans un point de distribution voisin". L'idée derrière le dispositif Locavor.fr est de renforcer les liens entre les consommateurs et les producteurs locaux, de promouvoir une alimentation plus durable mais également de contribuer à la préservation de l'environnement en réduisant les émissions de gaz à effet de serre liées aux transports de produits sur de longues distances. Face à l'engouement autour de ce dispositif (que nous avons expérimenté), nous avons mené des entretiens semi-directifs avec trois gérants de point de distribution Locavor (en région Centre Val de Loire) : le point Locavor livrant Bourges Sud (18) et Saint Florent sur Cher (18), le point Locavor géré par ISA Groupe desservant Aubigny sur Nère (18) et le point Locavor desservant Salbris (41). Les données issues des entretiens montrent que la crise sanitaire liée à la Covid-19 a impulsé un changement de comportement chez les consommateurs surtout pendant la période de confinement. Au vu de ces premiers résultats stimulants, nous avons envisagé un investissement plus conséquent sur ce terrain de recherche en poursuivant les entretiens avec d'autres gérants de point de distribution et en recourant à la méthode netnographique pour recueillir le point de vue des consommateurs. Un relâchement chez les consommateurs après la crise sanitaire a toutefois été à l'origine de la fermeture des trois points Locavor précités. Nous envisageons de réinterroger nos trois interlocuteurs pour tenter de mieux comprendre la fin de ce dispositif autrement dit pour mieux comprendre le ralliement puis la défection des usagers à son égard.

### ***3.2. L'adhésion des *smartphoners* à la lutte contre le gaspillage alimentaire***

Bon nombre d'acteurs tentent de favoriser le changement de comportement en matière de gaspillage alimentaire. Plusieurs questionnements nous interpellent : Comment favoriser le changement de comportement des consommateurs ? Comment rallier les consommateurs à la cause de la lutte contre le gaspillage alimentaire ? Parmi les initiatives existantes, nous nous intéressons avec Jomana Mahfod-Leroux (VALLOREM, Université d'Orléans) aux applications mobile participant à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ces applications permettent de créer des connexions entre des consommateurs possédant un *smartphone* (les *smartphoners*) et des commerçants (entre autres) cherchant à gérer leurs invendus. Il existe plusieurs applications participant à la lutte contre le gaspillage alimentaire (© Too Good To Go, © Optimiam. © Zéro gâchis, © Frigo Magic, © We act for good, © Save Eat ...). L'administration d'un questionnaire (questions ouvertes) suivie d'entretiens semi-directifs avec des *smartphoners* utilisateurs nous permettrait de mieux comprendre le phénomène d'adhésion des *smartphoners* à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

#### **4. Projets portant sur le développement des énergies renouvelables**

Parmi les sujets que nous souhaiterions investir, figurent le financement participatif et le rôle des proximités dans l'acceptation des projets d'énergies renouvelables portés par les communes (parc solaire, parc éolien, chaufferie biomasse...). Nous souhaiterions faire travailler des doctorants sur l'analyse des dispositifs permettant aux collectivités territoriales de rallier les habitants à ce type de projets. Ces sujets sont d'autant plus intéressants que les réticences exprimées par les habitants à l'égard de ces projets sont nombreuses.

S'agissant des projets éoliens, si certains habitants soutiennent activement l'énergie éolienne en raison de ses avantages environnementaux et économiques, d'autres sont plus réticents en raison des préoccupations diverses exprimées entre autres dans les pétitions. Un ensemble de pétitions sont en effet lancées pour dire "non aux éoliennes" sur des plateformes internet comme <https://www.change.org/>, <https://www.mesopinions.com/> ou <https://actionecologie.org/>. Aussi une lecture rapide des pétitions (que nous souhaiterions analyser à l'aide du logiciel Alceste) nous a-t-elle permis de relever quelques points de réticence exprimés par les habitants à l'égard de l'installation d'éoliennes dans leur territoire : impact visuel, impact sonore, impact sur la faune, dévalorisation immobilière, impact sur la santé des riverains, conflits d'utilisation des terres... Les personnes formulant des perceptions négatives se sentent pour certaines victimes d'externalités liées à une proximité géographique subie avec les parcs éoliens envisagés.

Les réactions à l'égard des projets d'installation d'éoliennes semblent toutefois varier d'un territoire à un autre. Les communes mettent en place divers dispositifs pour favoriser l'acceptation des projets éoliens par les habitants de leur territoire. Visant à impliquer les habitants et à recueillir leurs perceptions tout en assurant une transparence dans le processus, les dispositifs de concertation les plus couramment utilisés sont les suivants : permanences d'information, consultations préalables, consultations en ligne, réunions publiques, audiences publiques, comités consultatifs, dispositifs de médiation, planification collaborative.

Ces dispositifs de concertation sont issus de l'activation de diverses proximités. Favorisant les interactions et le partage de connaissances, ces dispositifs viseraient à garantir que la voix des habitants soit entendue et que leurs préoccupations soient prises en compte. Ils contribueraient en outre à favoriser l'acceptation des projets et à minimiser les conflits potentiels. Ayant des contacts privilégiés avec certaines mairies du département du Cher engagées dans l'installation d'éoliennes, des études de cas approfondies nous permettraient d'apprécier le rôle des proximités, activées via les dispositifs de concertation, dans l'acceptation des projets par les usagers des territoires.

L'écriture de la présente note de synthèse nous a ainsi amenée à réfléchir et à formuler un ensemble de projets stimulants qui, en plus d'être en lien avec quelques thématiques privilégiées du laboratoire VALLOREM (financement participatif, acceptabilité de projets, circuits-courts de proximité, inclusion...) permettront, nous l'espérons, à de futurs candidats au doctorat d'embrasser une vocation de production et de partage de connaissances.

Nous espérons, par ailleurs, que cette note de synthèse, à travers l'analyse de nos travaux passés et la présentation de nos perspectives de travail, fasse suffisamment ressortir notre ambition de pouvoir contribuer à une meilleure connaissance et un meilleur éclairage des décideurs, qui, en responsabilité vis-à-vis de leurs parties prenantes, sont amenés à rechercher des solutions pour répondre à de multiples défis et enjeux.

*"Tu es responsable de ce que tu as apprivoisé."*

Antoine de Saint-Exupéry, *Le petit prince*

---

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

### A

Acquier A., Gand, S., Szpirglas M. (2008), "From Stakeholder to Stakeholder Management in Crisis Situations. A Case Study in a French Company", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(2), 100-113.

Albouy M. (2002), "L'actionnaire comme apporteur de ressources financières", *Revue française de gestion*, 5(141), 17-35.

Allouche J., Amann B. (2000), "L'entreprise familiale, un état de l'art", *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), mars, 33-79.

Alpaslan C.M., Green S.E., Mitroff I.I. (2009), "Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49.

Altintas G., Royer I. (2009), "Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence", *M@n@gement*, 12(4), 266-293.

Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational learning, A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Argyris C., Schön D. (1996), *Organizational learning II - Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company.

Autier F. (2006), "Vous Avez Dit Capital Humain", *Gérer et comprendre*, 85(3), 63-72.

Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007), "Les managers de première ligne et le changement", *Revue française de gestion*, 174, 115-130.

### B

Balland P.A., Boschma, R., Frenken K. (2015), "Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics", *Regional Studies*, 49(6), 907-920.

Barnier F., Chekkar R. (2017), "Conditions d'acceptabilité d'une technologie de domotique dans les contextes professionnels de service", *Communication & Management*, 14(2), 53-80.

Barnier F., Chekkar R. (2018), "Building automation, an acceptable solution to dependence? Responses through an acceptability survey about a sensors Platform". *IRBM - Innovation and Research in BioMedical engineering*, 39(3), 167-179.

Barnier F., Chekkar R. (2021), "De l'utilité de l'évaluation de l'acceptabilité des innovations technologiques transformant les contextes professionnels du soin : le cas des technologies de domotique", *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 3(66), 203-234.

Barnier F., Chekkar R., Valin A. (2017), *Évaluation de l'acceptabilité de la plateforme de capteurs de comportements par ses usagers potentiels*, Rapport de l'enquête d'usage réalisée dans le cadre du projet CoCaPs, 102 p.

Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, Repères.



- Béjean M., Picard R., Bréda G. (2021), "Living Labs, innovation collaborative et écosystèmes : le cas de l'initiative 'Concept Maturity Levels' dans les Medtech", *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 65, 81-110.
- Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2014), "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of business venturing*, 29(5), 585-609.
- Bentahar O., Beaulieu M., Delacour H., Di Cesare E. (2021), "Les barrières et les leviers de l'adoption d'une innovation médicale : Le cas de la cabine de télémedecine", *Management & Prospective*, 38, 119-141.
- Berle A., Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, Harvest Book.
- Bernard A., Gazel M. (2018), "La place de la foule dans le financement de projets musicaux : les financeurs participatifs et l'industrie financent-ils les mêmes projets ?", in *Financement participatif : une voie d'avenir pour la culture ?*, Ministère de la Culture - DEPS, 105-127.
- Bessière V., Stéphany É. (2014). "Le financement par crowdfunding. Quelles spécificités pour l'évaluation des entreprises ?", *Revue française de gestion*, 242(5), 149-161.
- Bobillier-Chaumon M.E., Dubois M. (2009), "L'adoption des technologies en situation professionnelle: quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation", *Le travail humain*, 72, 355-382.
- Boschma R. (2005), "Proximity and innovation. A critical assessment", *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Boschma R., Frenken K. (2010), "The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective", in R. Boschma and R. Martin (Ed.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, 120-135, Cheltenham: Edward Elgar.
- Bouba-Olga O., Boutry O., Rivaud A. (2009), "Un approfondissement du modèle exit-voice par l'économie de la proximité", *Natures Sciences Sociétés*, 17, 381-390.
- Bouba-Olga O., Grossetti M. (2008), "Socio-économie de proximité", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, 311-328.
- Brennan N. (1995), *Disclosure of profit forecasts during takeover bids*, Thesis, Université Warwick, 1995.
- Brennan N. (1999), "Voluntary disclosure of profit forecasts by target companies in takeover bids", *Journal of Business Finance and Accounting*, 26(7-8), 883-917.
- Brennan N.M., Daly C., Harrington C. (2010), "Rhetoric, argument and impression management in hostile takeover defence documents", *British Accounting Review*, 42 (4), 253-268.
- Bruna M., Montargot N., Peretti, J. (2017), "Point de vue - Les nouveaux chantiers du management de la diversité : Quelques pistes de réflexion et de recherche", *Gestion 2000*, 34(5), 433-462.
- Burlaud A. (2022), *Comptabilités, l'empire des nombres*, EMS Éditions.

## C

Calmé I., Fadil N., Renault S. (2019), "Le recours à la foule pour les PME : contours, enjeux et perspectives", *RIPME*, 32(3-4), 27-35.

Calmé I., Onnée S., Zoukova É.-A. (2016), "Plateformes de crowdfunding et acteurs de l'écosystème entrepreneurial: Quelle(s) coopération(s), quels *business models*?", *Revue française de gestion*, 259, 139-154.

Capron M., Quairel F. (2002), "Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le commissariat au plan", *Cahiers de recherche du CREFIGE-ERGO*, Nancy.

Cariou C., Ferru M., Rallet A. (2018), "Perceptions des lieux et proximités subjectives : une analyse des dynamiques créatives franciliennes", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1121-1151.

Carrincazeaux C., Lung Y., Vicente J. (2008), "The Scientific Trajectory of the French School of Proximity: Interaction- and Institution-based Approaches to Regional Innovation Systems", *European Planning Studies*, 16(5), 617-628

Cassi L., Plunket A. (2014), "Proximity, network formation and inventive performance: in search of the proximity paradox", *The Annals of Regional Science*, 53(2), 395-422.

Cazemajour L. (2013), "La place du crowdfunding philanthropique", *Dossier du CerPhi*.

Champy F. (2012), "3. L'unité des professions et la diversité des valeurs, pratiques, carrières et intérêts de leurs membres", dans F. Champy, *La sociologie des professions*, 95-142, Paris : Presses Universitaires de France.

Chaney D., Pecchioli B. (2020), "Financer l'éphémère – Les facteurs clés de succès d'une campagne de *crowdfunding* pour les festivals", *Revue Française de Gestion*, 3(288), 107-127.

Charreaux G. (1998), "Le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernance des entreprises", *Économies et Sociétés*, 32, 47-66.

Charreaux G. (2002a), "L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives", *Revue française de gestion*, 28(141), novembre-décembre, 77-107.

Charreaux G. (2002b), "Variation sur le thème "A la recherche de nouvelles fondations" pour la finance et la gouvernance d'entreprise", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 5(3), 5-68.

Charreaux G. (2003), "Le gouvernement d'entreprise", dans J. Allouche (Dir.), *Encyclopédie des ressources humaine*, 628-641, Paris : Vuibert.

Charreaux G. (2004), "Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux", Cahier du Fargo n°1040101, Centre de recherche en finance, architecture, et gouvernance des organisations.

Chekkar R. (2007), *L'émergence de la communication financière dans les sociétés françaises cotées - Contribution à l'analyse de la relation entre l'entreprise et ses actionnaires au travers de la communication financière : le cas de Saint-Gobain*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la dir. du Professeur M. Nikitin, Université d'Orléans.

Chekkar R. (2020), *Évaluation de l'acceptabilité d'une technique de rénovation de bâti ancien par ses usagers potentiels*, Restitution des résultats de l'enquête d'usage réalisée dans le cadre du projet RESPECT. (Restitution sous forme d'un diaporama).

Chekkar R., Chenon R. (2023), "VITA AIR, une méthode innovante de recrutement pour des territoires plus inclusifs - Le cas de sa mise en œuvre par le groupement d'économie solidaire ISA Groupe", dans M. Brasseur et al. (Dir.), *Entreprendre l'inclusion sur un territoire*, 115-138, Éditions ISTE.

Chekkar R., Gillet-Monjarret C., Martinez I., Labelle R. (2019), "L'impact du format de présentation sur la qualité de l'évaluation de la performance : une étude expérimentale", dans P. Chapellier et al. (Dir.), *Comptabilité et Société*, 173-195, Éditions EMS.

Chekkar R., Onnée S. (2006), "Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain ", *Entreprises et Histoire*, mars 2006.

Chekkar R., Onnée S. (2011), "Autopsie d'un mouvement social : Société Générale (1992-1994)", *Revue Française de Gestion*, 27(217), décembre, 137-153.

Chekkar R., Onnée S. (2013), "Towards a Theoretical Understanding of Crisis Recurrence Embracing the Issue of Organizational Learning: Illustration With the Case of Two Hostile Takeover Bids Faced by 'Société Générale' (1988, 1999)", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), march, 56-68.

Chekkar R., Onnée S. (2017), "Communication financière et *raids* boursiers ", *Magazine de la communication de crise & sensible*, 24, février, 10-18.

Chekkar R., Renault S. (2020), "Le crowdfunding solidaire en contexte d'urgence - Le cas de la crise sanitaire déclenchée par la Covid-19", *Revue Française de Gestion*, 46(293), novembre-décembre, 25-41

Chekkar R., Renault S. (2021), "Musique et Crowdfunding - Donner pour recevoir ou l'art de construire une échelle de contreparties", *Revue Française de Gestion*, 47(294), 135-155.

Chiapello È., Gilbert P. (2013), "I. De la technique aux outils de gestion", Dans È. Chiapello et P. Gilbert (Dir.), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, 19-36

Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Coff R. (1997), "Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, 22 (2), 374-402.

Coll J.H. (1992) "An Experimental Study of the Efficacy of Tables Versus Bar Graphs with Respect to Type of Task", *Information & Management*, 23, 45-51.

Coombs W.T. (1999), "Information and compassion in crisis responses: A test of their effects", *Journal of Public Relations Research*, 11, 125-142.

Coombs W.T. (2007), "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs W.T., Holladay S.J. (1996), "Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication", *Journal of Public Relations Research*, 8, 279–295.

Cornell B., Shapiro A.C. (1987), "Corporate stakeholders and corporate finance", *Financial Management*, 16, 5-14.

Couteret P. (1998), "Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance", *RIPME*, 11(2-3), 95-111.

## D

Dahl Rendtorff, J. (2006), "3. Des principes de justice pour les parties prenantes", dans M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux (Dir.), *Décider avec les parties prenantes*, 66-76, Paris : La Découverte.

Davenport T.O. (1999), *Human capital – What is it and why people invest in it*, Jossey-Bass.

Davis L.R. (1989), "Report Format and the Decision Maker's Task: An Experimental Investigation", *Accounting, Organizations and Society*, 14(5-6), 495-508.

DeSanctis G. (1984), "Computer Graphics as Decision Aids: Directions for Research", *Decision Sciences*, 15, 463-487.

Deffains-Crapsky C. (2021), "Crowdfunding citoyen et territoires : le cas du financement de la transition énergétique", *Vie & sciences de l'entreprise*, 211-212, 204-218.

Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K. (2005), *Comportement organisationnel - Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck Université.

Deverell, E. (2009), "Crises as Learning Triggers: Exploring a Conceptual Framework of Crisis-Induced Learning", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(3), September, 179-188.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Dubost N. (2023), "Innovation inclusive et handicap : les apports du design social", *Entreprendre & Innover*, 55, 31-39.

## E

El Abboubi M., Cornet A. (2010a), "L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau", *Management & Avenir*, 33, 275-297.

El Abboubi M., Cornet A. (2010b), "Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels", *RIPME*, 23(3-4), 155-178.

Etter V., Grossglauser M., Thiran P. (2013), "Launch hard or go home! Predicting the success of Kickstarter campaigns", *Proceedings of the first ACM conference on Online Social Networks (COSN'13)*, *ACM*, 177-182.

## F

Filippi M., Wallet F. Polge E. (2018), "L'école de la proximité : naissance et évolution d'une communauté de connaissance", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5-6, 939-966

Fitz-Enz J. (2000), *The ROI of Human Capital, Measuring the economic value of employee performance*, Amacom.

Foudriat M. (2019), "Chapitre 3. Le changement de point de vue et la problématique de la flexibilité cognitive", dans M. Foudriat, *La co-construction: Une alternative managériale*, pp.53-88, Rennes: Presses de l'EHESP.

Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.

Freeman R., Evan, W.M. (1990), "Corporate governance: A stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.

Freeman R., Reed D.L. (1983), "Stokholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Frooman J. (1999), "Stakeholder influence strategies", *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

## G

Gabrysiak M. (1969), *Saint-Gobain BSN, Comment l'audace vient au capitalisme*, Éditions Fayard.

Gallaud D. (2018), *Proximités géographiques et organisées et innovation*, Économies et finances. Mémoire en vue de l'obtention de l'HDR, Université de Lille.

Gallaud D. (2020), "Proximité organisée 'subie' et effets négatifs des proximités", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1, 113-128.

Gamble J.R., Brennan M., McAdam R. (2017), "A rewarding experience? Exploring how crowdfunding is affecting music industry business models", *Journal of business research*, 70, 25-36.

Gardin L., Laville J.L., Nyssens M. (Dir.) (2012), *Entreprise sociale et insertion*, Desclée de Brouwer, Paris.

Gerber E.M., Hui J. (2013), "Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation", *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 20(6), 1-32.

Gilly J.P., Torre A., (2000), *Dynamique de proximité*, Paris : L'Harmattan.

Girard C., Sobczak A. (2010), "Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française", *Management & Avenir*, 33, 157-174.

Gneezy A., Gneezy U., Nelson L.D. (2011), "Social Preferences and Charitable Giving: How Pay-What-You-Want Pricing Can Optimize Social Welfare", *Association for Consumer Research Advances in Consumer Research*, 38.

Gomez P.Y. (2003), "Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises...", *Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 183-208.

Gregory J. (2003), "Scandinavian approaches to participatory design", *International Journal of Engineering Education*, 19(1), 62-74.

Grosjean S., Bonneville L., Marrast P. (2019), "Innovation en santé conduite par des médecins et infirmières : l'approche du design participatif à l'hôpital", *Revue Innovations*, 60, 69-92.

Gruet-Masson G. (1999), "La fidélisation des actionnaires de France Télécom", *Les Annales de l'Ecole de Paris du management*, 419-426.

Guillard A., Roussel J. (2010), "Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept", *Management & Avenir*, 31, 160-181.

## H

Hill C.W.L., Jones T.M. (1992), "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.

Hirschman A.O. (1995), *Défection et prise de parole*, Paris : Fayard,

Howe J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired magazine*, 14(6), 1-4.

## J

Jarvenpaa S.L., Dickson G.W. (1988), "Graphics and Managerial Decision Making: Research Based Guidelines", *Communications of the ACM*, 31(6), 764-774.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm: management behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, October, 305-360.

## K

Keppel G., Zedeck S. (1989), *Data analysis for research designs*, Macmillan.

Kochan T.A., Rubinstein S.A. (2000), "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11(4), 367-386.

Kuppuswamy V., Bayus B.L. (2018), "Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers", in *The economics of crowdfunding*, 151-182, Palgrave Macmillan, Cham.

## L

Lalonde C., Roux-Dufort C. (2010), "Crisis Management in Institutional Healthcare Settings: From Punitive to Emancipatory Solutions", *Organization Development Journal*, 28(1), 19-36.

Langlois R.N. (1992), "Transaction-cost economics in real time", *Industrial and corporate change*, 1(1), 99-127.

Lebart L., Salem A. (1994), *La statistique textuelle*, Paris : Dunod.

Léger J.-Y., Libaert T. (2006), "Réputation et OPA, les leçons d'Arcelor", *Magazine de la communication de crise et sensible*, 12, Novembre, 22-23.

Lemoine J.-F., Onnée S. (2003), "Vers une analyse des enjeux et des pratiques de la gestion de la relation avec l'actionnaire individuel", *Décisions Marketing*, 31, 25-37.

Lewin K. (1946), "Action research and minority problems", in: G.W. Lewin (Ed.), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row, London.

Lheureux F. (2009), *Innovation technologie et sécurité routière, modélisation et optimisation de l'acceptation des systèmes d'aide à la conduite automobile*, Thèse de doctorat en Psychologie, Université d'Aix-Marseille 1.

Littau P., Jujagiri N. J., Adlbrecht G. (2010), "25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009)", *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.

Loilier T. (2010), "Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé", *Revue française de gestion*, 200, 15-35.

Lu M.T., Yeung W.-L. (1998), "A framework for effective commercial Web application development", *Internet Research: electronic networking Application and Policy*, 8, 166-173.

Lumeau M., da Cruz J.V., Mahé F. (2018), "Le financement participatif au défi de l'attention", Dans *Financement participatif: une voie d'avenir pour la culture ?*, SciencesPo Les Presses, Ministère de la Culture - DÉPS.

## M

Martínez-Cañas R., Ruiz-Palomino P., del Pozo-Rubio R. (2012), "Crowdfunding and social networks in the music industry: Implications for entrepreneurship", *International Business and Economics Research Journal (IBER)*, 11(13), 1471-1476.

Mauss M. (1973), *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris : Presses Universitaires Françaises, coll. Quadrige.

McADam D., McCarthy J., Zald M.N. (1996), *Comparative perspective on social movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, Cambridge: Cambridge University Press.

Mercier S. (2006), "9. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature", dans M. Bonnafous-Boucher (éd), *Décider avec les parties prenantes*, 157-172, Paris: La Découverte.

Mercier S. (2010), "Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?", *Management & Avenir*, 33, 142-156.

Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Mitroff I.I., Pauchant T. (1992), *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Moqri M., Bandyopadhyay S. (2016), "Please share! Online word of mouth and charitable crowdfunding", *Proceedings of the 15th Workshop on E-Business*, 162-169.

Mollick E.R. (2014), "The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.

Morin F., Rigamonti E. (2002), "Évolution et structure de l'actionnariat en France", *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre, 155-181.

Moorman C., Deshpandé R., Zaltman G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal of Marketing*, 59, 17-28.

Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38.

Moscovici S. (2000), "Les formes élémentaires de l'altruisme", dans S. Moscovici, *Psychologie sociale des relations à autrui*, 71-86. Paris: Nathan/HER, Collection: Psychologie Fac.

## N

Nielsen J. (1993), *Usability engineering*, Boston, Academic Press.

## O

Oiry E., Vignal J. (2016), "Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité", *Question(s) de management*, 13, 61-72.

Onnée S., Renault S. (2013), "Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès", *Gestion*, 38(3), 54-65.

Onnée S., Renault S. (2014), "Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule", *Management & Avenir*, 74, 117-133.

Onnée S., Renault S. (2016), "Crowdfunding: principles, trends and issues", in X. Olleros et M. Zhegu (Dir.), *Research handbook on digital transformations*, 313-334, Edward Elgar.

## P

Pasquier H.M.L. (2012), *Définir l'acceptabilité sociale dans les modèles d'usage : vers l'introduction de la valeur sociale dans la prédiction du comportement d'utilisation*, Thèse de doctorat en Psychologie sociale, Université Rennes 2.

Passebois-Ducros J., Pulh M. (2015), "Vers un modèle conceptuel des facteurs explicatifs de la participation et de la réussite d'une opération de crowdfunding dans le secteur culturel non marchand", *13th international conference on arts and cultural management*, 26.

Pecqueur B., Zimmermann J.B. (2004), *Économie de proximités*, Hermes-Lavoisier.

Pesqueux Y. (2017), "Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question", *Master France*.

Pillivain J.A., Davidson J.F., Gaertner S.S., Clark R.D. (1981), *Emergency Intervention*, New York, Academic Press.

Polzin F., Toxopeus H., Stam E. (2018), "The wisdom of the crowd in funding: information heterogeneity and social networks of crowdfunders", *Small Business Economics*, 50, 251-273.

Pras B. (2009), "Marketing et crise. Entre des réponses de fond et le marketing de la crise", *Revue française de gestion*, 193(3), 43-50.



## R

Rallet A. (1993), "Choix de proximité et processus d'innovation technologique", *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 365-386.

Rallet A., Torre A. (2004), "Proximité et localisation", *Économie rurale*, 280, 25-41

Ravaonorohanta B.H. (2016). *Malgré la destruction de la valeur actionnariale, les actionnaires approuvent les projets de fusions-acquisitions : comment arrive-t-on à ce résultat ?*, Thèse, Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration.

Reinert M. (1983), "Les mondes lexicaux et leur logique", *Langage et société*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, 66, 5-39.

Reinert M. (1990), "Alceste : Une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de Gérard de Nerval", *Bulletin de méthodologie sociologique*, 26, 24-54.

Reinert M. (2007), "Postures énonciatives et mondes lexicaux stabilisés en analyse statistique de discours", *Langage et société*, 3(121-122), 189-202.

Renault S. (2017), "Crowdsourcing : la foule en question (s)", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 3, 45-57.

Renault S. (2018), "Quand un maire fait appel au financement participatif pour reconstruire une école. Décryptage et analyse", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 131, 51-67.

Rhenman E., Stymne B. (1965), *Corporate management in a changing word*, Stockholm: Aldus / Bonniers.

Riveline C. (1991), "De l'urgence en gestion", *Gérer et comprendre*, 22, 82-92.

Roux-Dufort C. (2000), *La Gestion de Crise : Un enjeu stratégique pour les entreprises*, DeBoeck Université.

Roux-Dufort C. (2003), *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, Paris.

Roux-Dufort C. (2005), "A passion for imperfections: revisiting crisis management", *EM Lyon working papers*, 3.

Roux-Dufort C. (2007), "Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105-114.

Roux-Dufort C. (2009), "The Devil Lies in the Details! How Crises Build up within Organizations", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 4-11.

## S

Shrivastava P. (1992), *Bophal: Anatomy of a Crisis*, London, Chapman.

Simons A., Weinmann M., Tietz M., Vom Brocke J. (2017), "Which reward should I choose? Preliminary evidence for the middle-option bias in reward-based crowdfunding", *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Stead E., Smallman C. (1999), "Understanding Business Failure: Learning and Un-learning Lessons from Industrial Crises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(1), 1-18.

## T

- Talbot D. (2008), "Les institutions créatrices de proximités", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 289-310.
- Talbot D. (2018), "Proximités et contrôles", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre, 5-6, 1099-1119.
- Talbot D., Charreire-Petit S., Pokrovsky A. (2020), "La proximité comme perception de la distance", *Revue Française de Gestion*, 46 (289), 51-74.
- Terrade F., Pasquier H., Reerinck-Boulanger J., Guingouain G., Somat A. (2009), "L'acceptabilité sociale : la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques", *Le Travail Humain*, 72.
- de Teyssier F. (1998), *Milieux financiers et communication*, Paris : PUF.
- Theiri S., Ati A. (2013), "Analyse des enjeux de la fidélisation de l'actionnariat individuel : illustration par les contextes français et tunisien", *Revue des Sciences de Gestion*, 1(259-260), 101-110.
- Thürridl C., Kamleitner, B. (2016), "What goes around comes around? Rewards as strategic assets in crowdfunding", *California management review*, 58(2), 88-110.
- Torre A. (2008), "On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transfer", *Regional Studies*, 42(6), 869-889.
- Torre A. (2009), "Retour sur la notion de Proximité Géographique", *Géographie, économie, société*, 11, 63-75.
- Torre A. (2010), "Jalons pour une analyse dynamique des Proximités", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 409-437.
- Torre A. (2014), "Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters. Le cas du cluster de l'optique en Île-de-France", *Revue Française de Gestion*, 242, 49-80.
- Torre A. (2018), "Développement territorial et relations de proximité", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5-6, 1043-1075.
- Torre A., Filippi M. (2005), "Les mutations à l'œuvre dans les mondes ruraux et leurs impacts sur l'organisation de l'espace", Dans M. Filippi et A. Torre (Dir), *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, 1-36, Éditions Quæ.
- Torre A., Rallet A. (2005), "Proximity and localization", *Regional Studies*, 39(1), 47-60.
- Torre A., Talbot D. (2018), "Proximités : retour sur 25 années d'analyse", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 917-936.
- Torre A., Zuindeau B. (2009), "Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : inventaire et perspectives", *Natures Sciences Sociétés*, 4(17), 349-360.

## V

Verdier C., Mériade L., Talbot D. (2020), "Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université", *Gestion et management public*, 8(3), 73-95.

## W

Warren S., Gleasure R., O'Reilly P., Cristoforo J., Feller J., Li S. (2017), "When to use rewards in charitable crowdfunding", *Proceedings of the 13th International Symposium on Open Collaboration*.

Wicks A.C., Gilbert D.R., Freeman R.E. (1994), "A feminist reinterpretation of stakeholder concept", *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.

Winch G. (2017), "Megaproject Stakeholder Management", in B. Flyvbjerg (Ed.), *Oxford Handbook of Megaproject Management*, 339-361, Oxford University Press.

Wirtz P. (2006), "Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance", *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-201.

Wirtz P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Éditions La Découverte, Collection Repères.