

Organisations & Territoires

Réflexions
sur la gestion,
l'innovation
et le développement



Vol 33 / N° 3
2024



Éditorial

Un numéro, deux dossiers

Le comité éditorial de la revue *Organisations & territoires* est heureux de vous présenter deux dossiers pour ce troisième numéro de 2024. Ces dossiers, soigneusement élaborés, soutiennent l'engagement de notre revue à promouvoir des recherches de qualité et à encourager des discussions enrichissantes sur des thèmes d'actualité :

1. *Travail : transformation et savoirs, du présent au futur*. La professeure associée à la retraite **Monique Lortie** de l'Université du Québec à Trois-Rivières et le professeur-chercheur **Cheikh Faye** de l'Université du Québec à Chicoutimi sont responsables de ce dossier.
2. *L'entrepreneuriat, l'Innovation et le Développement durable*, sous la responsabilité du professeur-chercheur **Félix Zogning** de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke.

Rubrique *Espace libre*

Il est de plus en plus dans l'air du temps que les investisseurs ainsi que le grand public exigent que les entreprises soient plus transparentes, notamment concernant leurs impacts sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Dans leur article, **Isabelle Lemay et Daniel Tremblay** se posent la question suivante : *La profession comptable devrait-elle s'associer à la divulgation d'informations financières liées à la durabilité?* Pour tenter d'y répondre, les auteurs font une analyse critique de la normalisation sous la gouverne de la profession comptable, plus particulièrement des deux premières normes en lien avec la durabilité, publiées en juin 2023 par l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB). Bien que les auteurs considèrent l'adoption de ces nouvelles normes comme une avancée prometteuse, il reste encore de nombreux défis à relever, notamment en ce qui concerne le manque d'objectivité et le degré de spéculation des informations financières publiées, qui s'appuient en grande partie sur des données hautement spécialisées. Selon les auteurs, l'implication de la profession comptable dans la divulgation d'informations financières liées à la durabilité en marge des états financiers traditionnels devra se faire avec prudence, en veillant à évaluer soigneusement les risques pouvant affecter sa réputation.

On observe depuis 20 ans une augmentation des centres commerciaux (*malls*) de banlieue en déclin ou abandonnés partout en Amérique du Nord. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, entre autres les changements de comportement des consommateurs et la montée du commerce en ligne. Ces espaces urbains sous-utilisés constituent à la fois un problème et une opportunité, à l'heure où les villes cherchent à appliquer les principes de l'urbanisme durable. Dans une étude des plus intéressantes, **Martin Simard** aborde la nouvelle tendance à la requalification de centres commerciaux en quartiers

densifiés comprenant des espaces résidentiels, commerciaux et à bureaux. Plus particulièrement, il nous présente le cas du projet immobilier *Place Fleur de Lys* à Québec, qui à plusieurs égards est exemplaire dans le champ d'intervention urbanistique. Ce projet, qui s'étendra sur une quinzaine d'années avec des investissements globaux estimés à plus de 1,5 milliard de dollars, comprendra des espaces à bureaux, des espaces commerciaux, des parcs publics et des logements, dont certains seront adaptés, abordables et sociaux.

Oréli Simard et Martin Simard examinent les perceptions des acteurs en aménagement et en urbanisme pendant la pandémie de COVID-19 au Québec. Plus concrètement, ils ont interpellé les aménagistes œuvrant au sein des municipalités régionales de comté (MRC) ou dans des territoires équivalents afin de connaître leurs perceptions en ce qui a trait aux conséquences territoriales de la pandémie ainsi qu'aux actions envisagées ou entreprises. Leur enquête révèle que cette pandémie a eu des effets complexes qui varient selon les milieux, certains défavorables (commerces fermés, transports en commun peu utilisés, etc.), d'autres plus positifs (nouvelles populations rurales, phénomène du télétravail, etc.). Quoi qu'il en soit, la plupart des MRC ayant participé à l'étude semblent considérer que les documents de planification en vigueur répondaient aux dimensions territoriales de la crise sanitaire.

Dans son article, **Hicham Echattabi** propose un recadrage théorique et un modèle conceptuel pour mieux comprendre les mécanismes de cocréation de l'offre territoriale et les impacts de celle-ci sur l'attractivité d'investissements. En s'appuyant sur une revue systématique de la littérature, cette étude clarifie le concept et enrichit le débat sur cette composante essentielle du marketing territorial. Pour finir, l'auteur présente des orientations sur les principales variables de l'offre territoriale.

Le marketing de rue (*street marketing*) est un modèle de communication alternatif qui fait de la rue son principal espace d'expression. L'article que nous propose **Mireille Bityé** vise à comprendre comment, au Cameroun, ce modèle a affecté l'expérience utilisateur des agents de l'État en contexte de pandémie de COVID-19. Les résultats montrent que cet outil a non seulement amélioré la distribution des produits sanitaires, mais a également entraîné des changements de comportement positifs au sein de la population. De plus, le dialogue public a suscité des émotions favorables chez les agents de l'État étudiés. Cependant, l'auteure fait remarquer que l'usage du *street marketing* est encore trop peu exploité par les administrations publiques camerounaises, ce qui en limite son efficacité.

Notes d'actualité

Charles-Albert Ramsay rassemble les idées et les écrits de Jane Jacobs (1916-2006) afin de comprendre les relations qu'elle entretenait avec le Québec. Cette journaliste, auteure et militante américano-canadienne est connue pour avoir influencé l'urbanisme dans de nombreuses villes nord-américaines. Grâce à une documentation inédite, l'auteur partage des extraits de la correspondance de Jacobs avec le premier ministre du Québec René Lévesque (1922-1987), le journaliste Raymond C. Gagné, l'économiste-géographe Pierre Desrochers et

l'économiste Marcel Côté, ainsi qu'une revue de la présence de Jacobs dans la presse québécoise. Cette femme est une figure importante dans le domaine de l'urbanisme grâce à sa théorie sur le dynamisme des villes et à son analyse du Québec. Sa correspondance montre que des économistes québécois ont commencé à s'intéresser à ses idées dès la fin des années 1960. Malgré quelques critiques, de nombreux experts en urbanisme estiment toujours que sa théorie a marqué la pensée moderne sur les villes.

Enfin, nous partons en croisière avec **Charles-Henri Fredouet**, qui nous informe que les autorités portuaires dans le nord de la Méditerranée sont de plus en plus attentives aux risques sociétaux et environnementaux liés à leurs activités de croisière. Plusieurs ports adoptent une approche structurée pour réduire les impacts négatifs des escales de navires de croisière. Toutefois, l'auteur démontre, à partir d'une analyse des sites web de 36 autorités portuaires situées en Espagne, en France, en Italie, en Grèce et sur la côte Adriatique, que très peu d'entre elles rendent compte de leur plan d'action. Pourtant, selon la littérature, qui met clairement en évidence l'importance pour les autorités portuaires de mettre en œuvre une stratégie de positionnement commercial en matière de durabilité, celles-ci pourraient améliorer leurs stratégies marketing en mettant de l'avant leurs politiques d'atténuation des risques sociétaux et environnementaux du tourisme de croisière.

Entretiens

Nous avons le plaisir de vous présenter deux entretiens captivants faits par le professeur **Pierre-André Tremblay** qui, nous l'espérons, enrichiront votre réflexion. Les deux personnes interviewées ont participé au Forum international *Les défis d'une nouvelle ruralité*, organisé par les Ateliers des savoirs partagés et tenu les 2 et 3 mai 2024 à Chicoutimi, à Mont-Laurier, à Rimouski et à Saint-Camille.

Kirsten Koop, géographe et enseignante-chercheuse à l'Université Grenoble Alpes, aborde ses recherches, qui se concentrent depuis une dizaine d'années sur l'analyse du développement dans les pays du Nord, en particulier dans les zones rurales en milieu montagnard. Elle s'intéresse notamment à la façon dont les initiatives citoyennes et les innovations sociales peuvent susciter des transformations territoriales en faveur de la soutenabilité.

Samuel Aubin, sociologue et directeur du Collège des transitions écologiques et sociétales à Nantes, en France, expose la démarche d'action-recherche mise en œuvre par le Collège concernant les dynamiques collectives de transition.

Nous espérons que ces articles et ces entretiens susciteront votre intérêt et favoriseront des réflexions approfondies au sein de votre communauté.

Jeanne Simard

Directrice de la revue

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1857>

Dossier spécial

Travail : transformations et savoirs, du présent au futur

Ce dossier explore la question des transformations sur les systèmes de travail ainsi que sur leur organisation. Il se veut à la fois situationnel et prospectif, en analysant ces transformations au présent et au futur. La question du savoir met au centre des réflexions le corps travaillant, ce qu'il sait, ce qu'il a à dire.

Au présent, les transformations qui nous intéressent sont celles qui visent à prendre en charge les dysfonctionnements qui se révèlent au travail : que veut-on transformer, comment et pourquoi ? Au futur, il s'agit plutôt de s'interroger sur les transformations en cours et projetées, pour éventuellement prévenir des dysfonctionnements. Dans le vocabulaire de la prévention, on pourrait parler de prévention secondaire par rapport à la prévention primaire. Le savoir, ici, est entendu dans son sens large. Il inclut le point de vue, le regard qu'on porte sur une question, sur les perspectives.

Dans le contexte du travail, les deux sources majeures de transformations, par ailleurs souvent interreliées mais pas toujours, sont la technologie et l'organisation du travail. On pourrait ajouter en corolaire l'organisation du lieu du travail. D'abord, la technologie transforme le travail, puis son organisation et, comme on l'examinera dans ce dossier, elle nous transforme aussi. L'organisation du travail peut en être tributaire, mais pas nécessairement. Elle découle aussi des choix que nous faisons, et ces choix sont orientés par le regard que nous portons sur le travail et sur nos croyances (ce qui est le mieux, le plus efficace, qui sait le mieux, etc.). Ces choix sont intrinsèquement liés à nos savoirs.

Dans ce dossier, nous avons voulu orienter le regard sur le savoir et sur les points de vue des personnes qui font le travail, et ce, dans une optique de transformation.

Transformations et organisation du travail

Au xix^e siècle, la croissance de l'urbanisation et de l'industrialisation a amené deux transformations importantes. D'abord, concernant le lieu de travail, on est passé du travail souvent exécuté à domicile ou en atelier à celui exécuté en usine, donc à la concentration des corps travaillants. Puis, concernant la nature du travail exécuté et de son contrôle : avec le développement de la production et de ce qu'on a nommé l'organisation scientifique du travail, la conception du travail et son contrôle ont été déplacés vers les individus qui ne le font pas, en particulier les experts et les scientifiques. Il s'agit donc d'un déplacement du savoir. Les premières grandes contestations résultent d'ailleurs de cette perte d'autonomie et de contrôle sur le travail.

Or, environ deux siècles plus tard, les réorganisations du travail ramènent, en partie, le travail à domicile. La pandémie et le confinement ont certes été un accélérateur de ce déplacement de lieu de travail, mais pas le déclencheur. Il résulte plutôt de l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC). On peut observer qu'une partie de l'organisation « scientifique » est alors transférée du travail industriel vers le travail non industriel. Il ne s'agit plus d'adapter le travail aux machines, mais aux logiques informatiques. On pourrait dire que le *software* domine le *hardware*. Il ne s'agit donc pas non plus des mêmes travailleurs.

Le xx^e siècle a de son côté amené un second déplacement macro des lieux de travail : celui de la délocalisation géographique, voire d'une dématérialisation des lieux de travail. Lors de la première vague dite de désindustrialisation, l'ensemble des installations de production étaient déplacées, souvent dans des ensembles encore plus vastes, au point de réunir des centaines de milliers de travailleurs sur les mêmes lieux. (Par exemple, l'usine de la Foxconn, qui produit l'iPhone en Chine, regroupe 200 000 travailleurs; il faut reculer à l'Égypte des pharaons pour rencontrer d'aussi grands assemblages de corps travaillants, dont les capacités organisationnelles étaient notablement plus remarquables que les capacités technologiques.)

Ainsi, avec le développement des TIC, le travail est à nouveau délocalisé/relocalisé, mais de façon dispersée. Il ne concerne plus, pourrait-on dire, le matériel, mais les logiciels et tout travail qui ne nécessite pas un corps *in situ*. Or, les TIC amènent aussi une réorganisation locale du travail. Ainsi, les plateformes numériques sont présentement au cœur des transformations organisationnelles du travail.

Nous ouvrons ce dossier avec un article de synthèse sur l'implantation de ces plateformes qui en montre les différentes formes. **Mircea Vultur** y aborde aussi plus spécifiquement le regard des jeunes sur ces transformations. Il y montre l'importance de la décomposition des tâches en unités gérables à distance.

Par ailleurs, on peut dire que l'on a aussi atteint, du moins partiellement, la limite des emplois « physiques » délocalisables, soit les emplois reliés à la production des biens. Les emplois non délocalisables sont ceux qui exigent la présence du corps, où la matérialité est incontournable (ou que les robots ne peuvent pas encore remplacer). On peut penser aux emplois dans l'agriculture ou la construction, la maintenance, la distribution, mais aussi aux emplois reliés à deux secteurs qui occupent plus d'un emploi sur cinq au Québec : l'éducation et la santé. Dans ces deux secteurs, on peine à recruter et à retenir; on reconnaît que les problèmes de santé mentale sont notables et que la question de l'organisation du travail y joue un rôle central.

En fait, l'organisation du travail peut aussi mettre en place des outils qui vont favoriser la prise en compte des savoirs et des savoir-faire de ceux et celles qui font le travail – ou, du moins, la prise en compte de leur point de vue sur les problèmes et les solutions possibles, et ce, quel que soit leur niveau hiérarchique. Il s'agit de rendre l'organisation plus poreuse. Les

quatre articles suivants abordent la question des savoirs sur le travail, puis proposent des approches d'intervention ayant en commun d'impliquer les travailleurs et travailleuses qui font le travail et qui le pensent pour les intégrer dans des processus de transformation.

Monique Lortie et Cheikh Faye exposent comment des décisions de gestion prises en ignorant ces savoirs sur le travail et sur la mécanique enclenchent des dysfonctionnements qui peuvent être sévères. On cherche à comprendre d'où viennent ces difficultés à intégrer dans les processus décisionnels le point de vue des gens qui travaillent.

Mariève Pelletier, Imane Lahrizi, Simon Viviers et Juan Marcelo proposent un modèle d'intervention qui inclut le développement d'outils de diagnostic, mais aussi d'évaluation et de suivi. Le but de l'intervention est alors d'identifier les situations à risque et de proposer des solutions. Le cas d'implantation et de son déroulement qu'on y décrit en milieu scolaire montre bien la variété des savoirs exprimés.

Pour leur part, **Jean-Pierre Béland, Louise Carignan et Sylvain Bernard** proposent une approche dite dialogique qui vise à créer un environnement d'échange et de sensibilisation. Les auteurs insistent sur l'importance d'aborder des enjeux jugés importants dans le milieu de la santé, comme la question des conflits d'éthique (et, donc, la perte de sens au travail). Il s'agit d'un élément central qui s'exprime aussi dans bien d'autres milieux, à travers la revendication de « pouvoir bien faire son ouvrage », thème qu'on retrouve aussi dans le milieu scolaire.

Enfin, le texte de **Monique Lortie**, qui clôt le dossier, se veut un double écho au travail manuel et aux savoirs ignorés, mais aussi aux TIC : il convoque le passé, le présent et le futur. Il s'agit de la main. Celle qui manipule, agit, perçoit, communique, exprime, nous connecte et nous interconnecte.

Ce dossier propose donc cinq textes qui réfléchissent à la question du travail à travers les enjeux de transformation et d'organisation au présent et au futur, parfois explicitement, parfois implicitement. Nous espérons qu'ils permettront de se pencher sur la place que nous laissons aux savoirs et aux connaissances sur le travail des individus qui le font dans les futurs processus de transformation.

Monique Lortie

Professeure retraitée en ergonomie
Université du Québec à Montréal

Cheikh Faye

Professeur agrégé
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1858>



Dossier spécial

Entrepreneuriat, innovation et développement durable

L'entrepreneuriat, l'innovation et le développement durable sont des piliers essentiels pour la transformation des économies africaines. Ces concepts jouent un rôle clé dans la diversification économique, dans la création d'emplois et dans la résilience des communautés face aux crises globales (Acs et collab., 2017). Face à des défis tels que les changements climatiques, l'instabilité économique et les inégalités sociales, l'entrepreneuriat apparaît comme un moteur de transformation économique et sociale. À travers des initiatives innovantes et inclusives, les entrepreneurs africains participent à la croissance économique et à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies (Autio et collab., 2014).

Cependant, la transition vers des pratiques entrepreneuriales durables est complexe et nécessite une coordination efficace des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, des financements adaptés et des approches inclusives. L'émergence de nouveaux modes de financement (p. ex., le co-investissement ou le financement participatif [*crowdfunding*]) ainsi que la mobilisation de réseaux de soutien offrent de nouvelles perspectives de développement pour les entreprises (Cumming et collab., 2019). Ces transformations posent aussi des défis en matière de gouvernance, d'équité de genre et de justice sociale (Marlow et Martinez Dy, 2017).

Dans ce contexte, la recherche scientifique joue un rôle crucial pour mieux comprendre les mécanismes qui influencent la performance des entreprises africaines. En s'appuyant sur des études de cas et sur des approches théoriques solides, les chercheurs identifient les leviers d'action pour renforcer les écosystèmes d'innovation et les politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat. Les recherches récentes mettent en lumière plusieurs facteurs essentiels à la réussite des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) en Afrique : la diversification des activités, l'accès au financement, la différence de genre et la dynamique entrepreneuriale (Zogning et Kouadio, 2023).

La gouvernance des écosystèmes d'innovation constitue un enjeu majeur. Contrairement aux écosystèmes d'affaires traditionnels, ceux de l'innovation reposent sur la collaboration entre des acteurs divers (entreprises, institutions publiques, centres de recherche, ONG, etc.). Ces acteurs doivent travailler de manière coordonnée pour maximiser l'impact des initiatives entrepreneuriales. La qualité des relations interorganisationnelles et la capacité de l'écosystème à évoluer vers une gouvernance plus décentralisée et collaborative sont des facteurs déterminants de succès (Rabelo et Bernus, 2015). Cette dynamique de gouvernance par la collaboration est essentielle pour renforcer la résilience des écosystèmes d'innovation face aux chocs économiques et aux crises (Obeng et collab., 2020).

La question du genre reste centrale dans l'entrepreneuriat africain. Les femmes entrepreneures, bien qu'au centre de nombreuses chaînes de production artisanale et de services locaux, font face à des barrières systémiques. Outre les difficultés d'accès au financement, elles doivent affronter des normes sociales restrictives et des stéréotypes de genre qui limitent leurs opportunités d'affaires (Brush et collab., 2019). La réduction de ces inégalités passe par la mise en place de dispositifs de financement inclusifs, par la création de programmes de mentorat et par le renforcement des réseaux de soutien féminin. Les chercheurs montrent que les politiques d'accompagnement ciblées peuvent considérablement réduire ces écarts de performance et favoriser la résilience des entreprises dirigées par des femmes.

Ces tendances montrent que la transformation de l'entrepreneuriat africain doit s'appuyer sur des politiques publiques ambitieuses, sur des dispositifs de financement innovants et sur des écosystèmes d'innovation structurés. De fait, ce dossier propose d'approfondir ces enjeux à travers des perspectives centrées sur la coordination des écosystèmes, sur la diversification des financements, sur l'encadrement du secteur informel et sur la promotion de l'égalité de genre.

Dans un contexte de défis agricoles majeurs en Afrique subsaharienne, **Claire Orbell, Aurélie Toillier, Sophie Mignon, et Aristide W. Sempore** analysent la mise en place d'un écosystème de services de soutien à l'innovation (ESSI) au Burkina Faso centré sur la création du label Bio-SPG. L'originalité de cette étude réside dans son approche des mécanismes de coordination entre les acteurs agricoles, un sujet peu exploré dans la littérature sur les écosystèmes d'innovation. L'article s'appuie sur une étude de cas historique, combinant des entretiens semi-directifs avec six organisations clés et l'analyse de documents secondaires. Ce dispositif méthodologique permet d'identifier trois principales phases de mise en place de l'ESSI. La phase préliminaire (1980-2011) est marquée par les premières initiatives agroécologiques et par la création d'un cadre de concertation. La phase d'initiation (2011-2016) voit l'émergence du Conseil national de l'agriculture biologique (CNABio) et le regroupement de cinq acteurs clés. La phase de montée en puissance (2016-2022) se caractérise par une ouverture à de nouveaux acteurs et à une diversification des collaborations. Les relations au sein de l'ESSI sont analysées à travers trois cercles d'interactions. Les relations fortes concernent les collaborations intensives entre les acteurs fondateurs, tandis que les relations faibles s'observent avec les nouveaux entrants. Enfin, des relations contextuelles limitées se tissent avec des institutions externes, notamment les ministères. Ce modèle relationnel, évolutif au fil des phases, joue un rôle clé dans la stabilité et l'efficacité de l'écosystème. Cet article invite à repenser la dynamique des écosystèmes d'innovation agricole. Contrairement à certaines approches qui valorisent la diversité des acteurs dès le départ, cette étude montre que l'homogénéité initiale des membres fondateurs facilite la coordination et l'alignement stratégique. Ce n'est qu'au cours de la montée en puissance que de nouveaux acteurs, plus diversifiés, rejoignent l'écosystème. Ce constat ouvre la voie à une réflexion plus large sur les trajectoires de développement des écosystèmes d'innovation dans les pays du Sud.

Le financement des entreprises en démarrage et des PME reste un défi, les banques étant réticentes à accorder des prêts en raison de l'asymétrie de l'information et de l'absence de garanties. Les entreprises se tournent donc vers des financements alternatifs, parmi lesquels le co-investissement joue un rôle essentiel. Chaque type d'investisseur intervient de manière spécifique. Les capital risqueurs ciblent les entreprises à fort potentiel de croissance, apportant des fonds et du soutien stratégique pour accélérer l'innovation et la commercialisation des produits. Leur objectif est souvent la réalisation d'une sortie rapide et rentable, par le biais d'une introduction en bourse (IPO) ou d'une acquisition. C'est cette réalité qui amène **Jalal El Fadil** à analyser le co-investissement des sociétés de capital risque, des investisseurs providentiels (*business angels*) et des plateformes de financement participatif (*crowdfunding*) dans les firmes entrepreneuriales. Contrairement à la syndication d'investisseurs, ce type de co-investissement reste peu étudié. L'objectif de l'auteur est de comprendre l'interaction entre ces trois acteurs et d'évaluer leur influence sur la gouvernance, sur la performance et sur la croissance des entreprises financées. Les investisseurs providentiels interviennent à un stade plus précoce, souvent au démarrage de l'entreprise. Leur approche, plus souple et relationnelle, inclut du soutien financier et cognitif. Ces investisseurs jouent un rôle de mentor auprès des entrepreneurs, les aidant dans les prises de décision stratégiques. De plus, la syndication entre investisseurs providentiels permet de réduire le risque financier et de mutualiser les expertises. Le financement participatif est une forme plus récente de co-investissement. Il permet aux entreprises de mobiliser des fonds auprès d'une large communauté d'investisseurs par le biais des plateformes en ligne. En plus de financer des projets à fort risque, il permet aux entrepreneurs de mieux comprendre les attentes des consommateurs, car les retours des contributeurs influencent souvent les décisions stratégiques. Toutefois, la dispersion des actionnaires complique la gouvernance, notamment en ce qui concerne la prise de décision collective. L'article montre ainsi que le co-investissement offre des avantages importants pour la performance et la croissance des firmes entrepreneuriales. Les apports financiers, cognitifs et stratégiques de ces trois types d'investisseurs se complètent. Cependant, ce modèle complexifie la gouvernance. Les investisseurs ayant des objectifs parfois divergents, des conflits d'intérêts peuvent émerger. La multiplicité des parties prenantes accroît les coûts de coordination et les exigences de contrôle, notamment en matière de gouvernance cognitive et disciplinaire. Cet article apporte un éclairage essentiel sur les dynamiques du co-investissement et sur la gouvernance des firmes entrepreneuriales. En explorant les interactions complexes entre capital risqueurs, investisseurs providentiels et investisseurs en financement participatif, il ouvre des perspectives de recherche sur la gestion des trajectoires de financement.

Donald Dimitri Onounga, Michelle Ngokanat Penaby et Mathias Marie Adrien Ndinga analysent quant à eux l'impact de la dynamique entrepreneuriale sur le développement durable en République du Congo. Leur étude vise précisément à évaluer les effets de la création d'entreprises sur les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable. L'étude distingue deux approches d'éthique des affaires. L'approche traditionnelle se concentre sur la maximisation du profit au bénéfice des actionnaires, tandis que l'approche moderne promeut la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Ces deux visions

permettent d'expliquer les comportements des entreprises congolaises vis-à-vis du développement durable. Les résultats mettent aussi en évidence l'impact des crises économiques et sanitaires, notamment la pandémie de COVID-19, sur la dynamique entrepreneuriale au Congo. Ces crises ont ralenti la création d'entreprises et accentué la vulnérabilité du tissu économique congolais. De plus, les entreprises font face à des obstacles liés au financement, avec un accès limité au crédit bancaire et une faiblesse des fonds propres. En somme, l'étude souligne que la dynamique entrepreneuriale est un levier important pour le développement durable, mais ses effets doivent être mieux encadrés. L'adoption de pratiques de responsabilité sociétale et la promotion de l'accès au financement sont essentielles pour renforcer cet impact. Les auteurs appellent les autorités à mettre en place des politiques d'accompagnement, notamment des réformes pour favoriser l'accès au financement, pour réduire la corruption et pour simplifier les procédures administratives. Cette recherche est une invitation à poursuivre les études sur le rôle des PME africaines dans la transition vers un développement plus durable.

Emerentienne Bakaboukila Ayessa analyse l'impact de la différence de genre et de la diversification des activités sur la performance des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) en République du Congo. Basée sur les données du *Recensement des TPE, PME et artisans*, l'étude mobilise quatre approches théoriques : la théorie du portefeuille, la théorie de l'agence, la théorie des ressources de base et la théorie du pouvoir de marché. Ces théories expliquent les motivations des entrepreneurs à diversifier leurs activités et les effets de cette diversification sur la performance des entreprises. Les résultats révèlent que la diversification des activités n'améliore pas la performance des TPE et PME, indépendamment du genre de l'entrepreneur. Pour les entreprises dirigées par des femmes, la diversification n'a pas d'impact significatif. Pour celles gérées par des hommes, la diversification a des effets négatifs sur la performance. Ces résultats s'expliquent par des contraintes structurelles, notamment des insuffisances en financement, en compétences de gestion et en soutien institutionnel. De plus, ces entreprises évoluent souvent dans des secteurs informels, ce qui limite leur capacité à tirer parti des opportunités de diversification. L'étude montre que d'autres facteurs, tels que l'accès au crédit et au capital, influencent la performance des TPE et PME. Les hommes semblent mieux outillés pour mobiliser ces ressources, mais la diversification reste défavorable, ce qui remet en question sa pertinence comme stratégie de croissance dans le contexte congolais. Face à ces constats, l'auteure recommande d'améliorer l'accès au financement pour les hommes et les femmes entrepreneurs ainsi que de promouvoir la création de centres de formation en entrepreneuriat. Ces centres permettraient de sensibiliser les entrepreneurs aux risques liés à la diversification et de les accompagner dans l'identification des secteurs porteurs. Elle propose également de renforcer l'accompagnement des femmes entrepreneures afin de réduire les écarts de performance liés au genre.

Ces recherches offrent des enseignements majeurs sur quatre axes clés pour un modèle d'entrepreneuriat inclusif et durable : la consolidation des écosystèmes d'innovation, la diversification des financements, l'encadrement de l'économie informelle et la réduction des inégalités de genre. Elles posent

des questions fondamentales sur les mécanismes qui influencent la survie et la croissance des entreprises. Comment mobiliser l'ensemble des parties prenantes pour renforcer les écosystèmes d'innovation? De quelles ressources disposent les femmes entrepreneures pour surmonter les inégalités de genre? Comment mieux articuler l'entrepreneuriat et le développement durable?

Les articles présentés dans ce dossier apportent des réponses concrètes à ces interrogations, tout en ouvrant la voie à des recherches futures sur les trajectoires d'innovation et de transformation structurelle de l'Afrique.

Félix Zogning
Professeur titulaire
École de gestion
Université de Sherbrooke

Références

- Acs, Z., Audretsch, D., Lehmann, E. et Licht, G. (2017). National systems of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 49(1), 31-49. <https://doi.org/10.1007/S11187-016-9705-1>
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W. et Wright, M. (2014). Digital affordances and entrepreneurial growth. *Research Policy*, 43(8), 1097-1108. <https://doi.org/10.1002/scj.1266>
- Brush, C. G., Edelman, L. F., Manolova, T. S. et Welter, F. (2019). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, 53(2), 393-408. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9992-9>
- Cumming, D., Vanacker, T. et Zahra, S. A. (2019). Equity crowdfunding and governance: Toward an integrative model and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 69-95. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2017.0208>
- Marlow, S. et Martinez Dy, A. (2017). Annual review article: Is it time to rethink the gender agenda in entrepreneurship research? *International Small Business Journal*, 35(3), 3-20. <https://doi.org/10.1177/0266242617738321>
- Obeng, B. A., Robson, P., et Haugh, H. (2014). Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana. *International Small Business Journal*, 32(5), 501-524. <https://doi.org/10.1177/0266242612463946>
- Rabelo, R. J. et Bernus, P. (2015). A holistic model of building innovation ecosystems. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(3), 361-378. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.423>
- Zogning, F. et Kouadio, A. (2023). *L'accompagnement de l'entrepreneuriat en Afrique francophone*. Éd. JFD.

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1859>



Dossier spécial

La reconfiguration du monde du travail par l'émergence des plateformes de travail numériques : origines, développement et impacts

Mircea Vultur^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1861>

RÉSUMÉ. L'économie des plateformes numériques, propulsée par l'essor de l'Internet mobile et des technologies innovantes comme l'infonuagique (*cloud*), les mégadonnées (*big data*) et l'intelligence artificielle, s'est imposée comme un modèle organisationnel émergent depuis les années 2000. Ces plateformes reconfigurent les dynamiques de travail en servant d'intermédiaire dans la fourniture de services et de biens, tout en remettant en cause les formes traditionnelles d'emploi et de protection sociale. Cet article explore les origines, le développement et les impacts des plateformes numériques sur le travail en s'appuyant sur un examen de la littérature sur le sujet et sur des données empiriques. L'article expose d'abord l'émergence des plateformes numériques, leurs diverses formes et l'ampleur du phénomène du « travail platformisé ». Il présente ensuite les caractéristiques des travailleurs des plateformes et leurs conditions d'emploi. Enfin, à partir des données d'une enquête auprès de jeunes Québécois qui travaillent sur les plateformes Uber et Uber Eats, il analyse les motifs qui les conduisent à s'engager dans ce type d'emploi. La conclusion soulève les défis de régulation du travail posés par les plateformes numériques.

Mots clés : Travail, plateformes numériques, impacts, conditions de travail

ABSTRACT. The digital platform economy, driven by the advent of mobile Internet and breakthrough technologies such as cloud computing, big data analytics, and artificial intelligence, has become a prominent economic paradigm since the early 2000s. These platforms are reshaping the landscape of labour, serving as intermediaries for the provision of goods and services, and they pose significant challenges to conventional employment and social safety nets. This article explores the origins, development and impacts of digital platforms on work, based on a review of the literature on the subject and on empirical data. The article begins by outlining the emergence of digital platforms, their various forms and the extent of the platform work phenomenon. It then describes the characteristics of platform workers and their employment conditions. Based on data from a survey of young Quebecers working on the Uber and Uber Eats platforms, the article then analyses why they choose this type of employment. The conclusion raises the challenges posed by digital platforms to the regulation of work.

Keywords: Work, digital platforms, impacts, working conditions

Introduction

Portée par les nouvelles technologies numériques et par l'expansion de l'Internet mobile, l'économie des plateformes numériques s'est imposée dans le paysage économique mondial depuis les années 2000. Les entreprises qui font appel aux plateformes

numériques facilitent les échanges entre pairs et valorisent l'usage d'un bien ou d'un service.

On observe, à l'échelle internationale, la prolifération d'applications numériques qui mettent en lien, en temps réel, des offres et des demandes de services tels que le transport de personnes, la livraison de

^a Professeur titulaire, Institut national de la recherche scientifique du Québec

repas, la coiffure à domicile, la garde d'enfants, des travaux manuels, etc. Ces applications mettent aussi des entreprises en lien avec des individus pour la réalisation de tâches rémunérées, réalisées à distance.

Autour des mutations du travail induites par ce type d'économie, les débats tant médiatiques que scientifiques apparaissent polarisés. D'un côté, l'économie des plateformes numériques favoriserait le partage grâce à des pratiques plus libres et collaboratives (Flichy, 2017; Wartel, 2021). D'un autre côté, elle traduirait des formes renouvelées, voire aggravées d'exploitation (Abdelnour et Méda, 2019; Casilli, 2019; Christiaens, 2023). Au-delà de ce débat, le développement des plateformes numériques soulève de nombreuses questions économiques, sociales et juridiques. Le phénomène de « numérisation du travail » se révèle ainsi complexe à saisir et son étude implique encore de nombreuses zones grises (Carelli, 2020).

Dans cet article, nous analysons l'émergence des plateformes numériques et leur développement en nous appuyant sur d'autres travaux de recherche et sur des données empiriques. À partir d'un examen de la littérature sur le sujet et d'un matériau qualitatif formé de 48 entrevues auprès de jeunes travailleurs des plateformes Uber et Uber Eats au Québec, nous proposons ici une « polygraphie » des plateformes selon un plan de rédaction qui comporte la structure suivante.

Dans un premier temps, nous exposons l'émergence des plateformes numériques, leurs diverses formes et l'ampleur du phénomène du « travail plateforme ». Dans un deuxième temps, nous présentons les caractéristiques des travailleurs des plateformes et leurs conditions de travail. À partir des données d'une enquête qualitative auprès de jeunes Québécois qui travaillent sur les plateformes Uber et Uber Eats, nous analysons, dans un troisième temps, les motifs qui les conduisent à s'engager dans ce type d'emploi. Nous finirons avec une conclusion qui soulève les défis de régulation du travail posés par les plateformes numériques.

1. Contexte d'émergence, formes des plateformes numériques et ampleur du phénomène

Les plateformes numériques ont émergé dans un contexte marqué par l'existence de plusieurs facteurs d'innovation qui se sont développés de manière accélérée au cours des 15 dernières années. Il s'agit des facteurs suivants : a) le stockage et l'infonuagique (*cloud*); b) les mégadonnées (*big data*) et les algorithmes; c) les téléphones et les applications mobiles; d) la géolocalisation des personnes et des objets; e) l'Internet des objets et les objets connectés; et f) les systèmes d'intelligence artificielle (Vendramin et Valenduc, 2023).

Ces innovations ont influencé de manière importante l'ensemble des dynamiques du travail et de l'emploi :

- L'infonuagique est à la fois un moteur de croissance de toutes les formes de travail à distance ainsi que, pour les entreprises, un outil favorisant les stratégies d'externalisation et de délocalisation des activités économiques;
- La collecte et l'analyse des mégadonnées ainsi que l'utilisation des algorithmes élargissent les possibilités de contrôle et de suivi des activités des travailleurs;
- La géolocalisation a un impact majeur sur la planification et la surveillance des travailleurs mobiles;
- Les systèmes d'intelligence artificielle, dont il est beaucoup question ces temps-ci, transforment les manières d'organiser le travail grâce à la complémentarité qu'ils offrent entre les capacités humaines et les performances des machines.

L'économie des plateformes numériques a exploité et intégré le potentiel de cet ensemble d'innovations, qui sont survenus dans un environnement institutionnel favorable caractérisé par une bonne protection des droits de propriété et par des politiques orientées vers le développement technologique comme facteur important de la croissance économique.

Bien qu'elles représentent des entités uniques, les plateformes numériques sont historiquement enracinées dans les services en ligne et les centres d'appels qui ont émergé entre la fin des années 1980 et le début des années 2000. Cette période a été marquée par trois mutations majeures dans l'univers professionnel, jetant les bases de ce qui deviendrait ultérieurement l'économie des plateformes numériques (Vendramin et Valenduc, 2023).

Premièrement, nous avons assisté à un élargissement du marché des services, désormais capables, grâce aux avancées technologiques, d'être produits dans un lieu et consommés dans un autre.

Ensuite, nous avons observé le développement des services à la clientèle en dehors des heures normales du travail à travers la mise en place de centres d'appels. Ces derniers, offrant des services externalisés dans des pays en développement, ont pavé la voie à des plateformes numériques s'établissant dans des zones à faible coût de main-d'œuvre (Kirov et collab., 2022).

Enfin, l'engagement croissant de la clientèle dans la prestation de services s'est manifesté par le transfert de nombreuses tâches des employés aux consommateurs, telles que l'entrée de données personnelles ou l'archivage de dossiers.

1.1 Les formes variées des plateformes numériques

Une plateforme numérique est à la fois un outil remplissant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, aux contenus, aux services ou aux biens fournis par des tiers, et une interface technique qui organise les contenus en vue de leur mise en relation avec des utilisateurs. Google, Amazon, Facebook, Airbnb et Uber sont des exemples de plateformes iconiques que tout le monde ou presque connaît.

Les plateformes ne sont pas des producteurs au sens traditionnel du mot. Elles sont des dispositifs de production de la valeur ajoutée organisés sous la forme d'un espace réservé où viennent se connecter différents participants aux échanges. Elles extraient de la valeur de ces échanges, qu'elles

facilitent en adoptant un modèle d'affaires axé sur la minimisation des coûts fixes et sur la limitation au maximum du nombre de travailleurs de gestion de ces espaces. La plus-value innovante repose sur la création non pas d'emplois, mais d'occasions de travail par la mise en relation des acheteurs et des vendeurs ou des clients et des fournisseurs de services sur des marchés bifaces (Rochet et Tirole, 2004; Cohen et Zhang, 2022).

De manière concrète, les plateformes ont apporté des innovations dans le processus de prestation de services dans deux directions. La première est celle de la *création de services entièrement nouveaux* en organisant le marché par les moteurs de recherche et les réseaux sociaux; la seconde est celle de la *transformation des marchés existants* (p. ex., le marché de l'hébergement de courte durée ou celui du transport de personnes).

Typologie des plateformes

Plusieurs typologies de plateformes ont été proposées dans la littérature scientifique et plusieurs critères ont été mobilisés pour les classer, entre autres le modèle d'affaires ou le caractère marchand ou non marchand de l'échange. En utilisant le critère du modèle d'affaires, il est possible de distinguer ces types de plateformes :

- Les *plateformes numériques*, qui comprennent les moteurs de recherche, les réseaux sociaux ou encore les répertoires audiovisuels comme YouTube;
- Au sein de l'ensemble des plateformes numériques, les *plateformes collaboratives* se caractérisent par un modèle spécifique fondé sur la relation de pair à pair dans un cadre triangulaire. Ce modèle particulier fonctionne sur la base de la multitude (*crowd*), soit de multiples individus qui partagent leurs compétences, connaissances, temps, forces de travail ou actifs physiques ou financiers (Amar et Viossat, 2016);
- À l'intérieur des plateformes collaboratives, les *plateformes d'emploi* ont la spécificité de permettre la vente, la fourniture ou l'échange de biens et services dans une même logique de pair à pair. Elles peuvent regrouper à la fois des

plateformes de biens et services marchands ou non marchands et des plateformes de travail, dont les échanges portent spécifiquement sur de la main-d'œuvre.

Plateformes de travail numériques

Dans le cadre de cet article, nous allons analyser de manière plus spécifique les plateformes mobilisant les échanges marchands à but lucratif, soit les plateformes de travail numériques, qui constituent un baromètre de la métamorphose de l'économie contemporaine.

Trois caractéristiques principales définissent ces plateformes :

- un service de mise en relation d'une offre et d'une demande de travail par l'intermédiaire de l'outil numérique qu'est la plateforme;
- une contrepartie de type financier à l'offre de travail; et
- une indépendance entre les trois parties (les travailleurs, les clients et la plateforme en ligne), concrétisée par l'absence d'un contrat de travail.

Situations types de travail

La mobilisation de ces caractéristiques nous permet d'identifier trois situations types de travail pour les plateformes : 1) le travail participatif (*crowdworking*); 2) la pige électronique (*e-lancing*) et 3) le travail local de plateforme (TLP).

D'abord, le travail participatif (*crowdworking*) s'apparente souvent à des microtâches effectuées sur des plateformes en ligne par ceux qu'on qualifie de « travailleurs du clic » ou de « tâcherons du clic », qui, à domicile ou depuis des « fermes à clic », exercent des activités extrêmement parcelaires, souvent monotones, qui nécessitent un jugement humain que ne peut pas prendre en charge l'intelligence artificielle. Par exemple, un *turker* (travailleur de la plateforme Amazon Mechanical Turk) peut accepter et exécuter des tâches telles que l'identification d'objets sur des photos ou vidéos, la retranscription de documents numérisés ou encore la recherche de détails ou

l'évaluation d'émotions dans des images, à partir de n'importe quel endroit dans le monde. Les plateformes de *crowdworking* proposent une version numérique du « travail sur appel ».

La pige électronique (*e-lancing*) se distingue du *crowdworking* par le fait que la demande de travail est plus complexe et fait appel à des travailleurs souvent très qualifiés (pigistes). Ces derniers accomplissent des tâches plus sophistiquées et relativement longues à réaliser. À titre d'exemple, la plateforme PeoplePerHour propose des contrats de développement web, de design graphique, de programmation informatique et de participation à des concours créatifs (logos). Les travailleurs qui réalisent ce type de mandat ont davantage le profil de « nomades numériques », passant souvent plusieurs mois par année à l'étranger en changeant fréquemment de destination.

Enfin, le travail local de plateforme (TLP) mobilise des individus qui se distinguent à la fois des tâcherons du clic et des pigistes électroniques par le fait que leur travail est commandé en ligne, mais exécuté hors ligne, localement. Les chauffeurs Uber en sont une parfaite illustration. Le TLP peut également concerner des activités telles que la livraison, les travaux manuels le tutorat scolaire, le gardiennage d'enfants, etc., qui se développent sur des plateformes comme Uber Eats, Deliveroo, Yoojo, ou autres.

Plateforme-marché et plateforme-cadre

Sur le plan de la configuration, ces plateformes peuvent être classifiées en deux catégories : d'un côté, celles qui se limitent à une fonction d'intermédiaire, c'est-à-dire que leur action se résume à mettre en relation les clients et les travailleurs; de l'autre côté, celles qui agissent non seulement comme intermédiaire, mais qui interviennent également dans la définition du service et de l'encadrement du travail. Ces deux types de plateformes sont respectivement qualifiés de *plateforme-marché* et de *plateforme-cadre* (Flichy, 2017).

Dans la plateforme-marché, le client peut choisir le travailleur qui correspond le mieux à ses propres besoins, ce dernier étant libre de la façon de présenter son offre et de fixer son prix. Dans la plateforme-

cadre, la nature de la relation tripartite est différente; la plateforme intervient sur de nombreux plans, notamment à travers une standardisation des procédures et un management algorithmique directif qui fixe le prix et les critères de qualité et d'évaluation du service.

Sur le plan de la relation d'emploi, la question de la subordination ou non des travailleurs à la plateforme constitue un enjeu social important qui se pose différemment d'un pays à l'autre, en fonction de la législation et de l'état du marché du travail local.

1.2 L'ampleur du travail sur les plateformes numériques

La taille de l'économie des plateformes numériques est difficile à établir. Des estimations du nombre de travailleurs sur les plateformes convergent autour d'une fourchette comprise entre 0,5 et 4,5 % de l'emploi total, selon les pays. Les raisons de la difficulté d'apprécier la taille de l'économie des plateformes numériques sont principalement de trois ordres.

Une offre hétérogène et en évolution constante

Premièrement, l'offre de plateformes est hétérogène et en évolution constante. Puisque les plateformes ne réfèrent pas à un secteur d'activité, mais à une manière d'organiser l'accès à des biens et des services par l'entremise d'applications numériques, l'économie des plateformes numériques dépasse le secteur des entreprises identifiées comme « plateformes ». De même, puisque les plateformes sont des applications et des sites qui fournissent un service de mise en relation, leur durabilité n'est pas constante. Certaines applications ont un succès conjoncturel, puis elles disparaissent. Par ailleurs, les plateformes opèrent sur divers marchés, puis ferment après un certain temps, en raison des réglementations mises en place par les pouvoirs publics qui ne leur conviennent pas. (C'était le cas des plateformes Uber et

Cabify, qui ont cessé leurs activités à Barcelone en 2019 à la suite des contraintes réglementaires imposées par le gouvernement catalan.)

Un flou sémantique

Deuxièmement, on observe un flou sémantique qui entoure la définition des plateformes et de l'économie des plateformes numériques. Une multitude de noms sont utilisés pour décrire le phénomène (plateformes collaboratives, économie collaborative, économie de plateformes, etc.) et ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable. La polysémie de la notion lui a assuré un usage très large (Bullich, 2021), ce qui trahit une évidente difficulté à en venir à un concept commun des pratiques, très hétérogènes.

Un manque de données fiables

Troisièmement, il y a un manque de données fiables, notamment des données en provenance des plateformes elles-mêmes, qui ne partagent pas les informations sur leurs activités, ni avec les pouvoirs publics, ni avec les chercheurs.

Portrait en Europe

Plusieurs études ont tenté d'établir l'ampleur du travail pour les plateformes. En Europe, Piasna et ses collègues (2022) ont mené une large enquête dans 14 pays de l'Union Européenne sur le sujet et ont constaté que 17 % des travailleurs utilisent Internet pour le travail. Parmi ceux-ci, 4,3 % sont des travailleurs de plateformes numériques. Pour 1,1 % de ces travailleurs de plateformes, le travail de plateformes représente au moins 50 % du revenu ou au moins 20 heures de travail par semaine. À l'échelle de l'Europe, cela représente respectivement 47,5 millions de personnes, 12 millions de personnes et 3 millions de personnes (voir tableau 1).

Pays	Travaille sur Internet* (%)	Travaille pour une plateforme* (%)	Travaille principalement pour une plateforme** (%)
Moyenne	17,0	4,3	1,1
Autriche	17,1	5,1	0,9
Bulgarie	19,1	3,8	1,0
Tchéquie	20 ,1	4,6	0,9
Estonie	15,0	4,5	0,7
France	16,1	5,6	1,4
Allemagne	16,9	4,4	1,1
Grèce	15,7	4,4	1,4
Hongrie	13,3	2,5	0,7
Irlande	18,7	6,5	2,2
Italie	12,4	3,8	1,2
Pologne	19,4	2,9	1,2
Roumanie	9,9	2,2	0,7
Slovaquie	25,2	5,7	0,9
Espagne	18,6	4,8	1,3

Note : 14 pays de l'Union Européenne

* = Dans les 12 derniers mois; ** = Au moins 50 % du revenu ou au moins 20 h par semaine.

Tableau 1 – Nombre d'individus qui travaillent sur Internet, pour une plateforme ou principalement pour une plateforme, par pays d'Europe, en 2021
Source : Piasna et collab. (2022), p. 16-17

Portrait au Canada

Au Canada, les études de Statistique Canada constatent une hausse en ce qui concerne la part du secteur numérique et le nombre total d'emplois, qui est passé de 4,1 % (772 000 emplois) en 2017 à 4,5 % (882 000 emplois) en 2019 (Statistique Canada, 2023). Conséquemment, on rapporte une hausse constante de la contribution de l'économie numérique au produit intérieur brut (PIB) total, passant de 5,2 % (103 milliards de dollars) en 2017 à 5,9 % (123 milliards de dollars) en 2020.

En 2020, 83,2 % (717 000) des emplois de l'économie numérique étaient concentrés en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique. C'est également dans ces provinces que l'on observe les plus fortes proportions d'emplois liés à l'économie numérique (5,9 % en Ontario, 5,0 % au Québec et 4,8 % en Colombie-Britannique)¹.

En ce qui concerne les secteurs du transport de personnes et de la livraison de repas, les chiffres montrent également des évolutions à la hausse. Ainsi, au cours de l'année 2023, 135 000 personnes de 16 à 69 ans ont fourni des services de covoiturage ou de taxi par l'intermédiaire d'applications ou de plateformes, ce qui représente une hausse de 48,1 % (+44 000) par rapport à 2022. Le nombre de personnes ayant fourni des services de livraison par l'intermédiaire d'une application ou d'une plateforme a aussi augmenté de 45 000 (+19,2 %). Précisons également qu'en 2023, les immigrants reçus représentaient 57,5 % parmi les personnes qui ont fourni des services de transport personnel ou de livraison par l'intermédiaire d'une application ou d'une plateforme. À titre de comparaison, cette proportion n'était que de 53,4 % en 2022. La majorité des travailleurs des services de transport personnel et de livraison appartenaient à des groupes racialisés (70,5 %), les Canadiens d'origine sud-asiatique (30,2 %) et les Canadiens noirs (10,3 %) représentant les plus

grandes proportions de ces travailleurs (Statistique Canada, 2024).

Ces données révèlent une tendance ni démesurée mais ni négligeable, matérialisée dans une progression constante et significative de l'économie numérique dans diverses régions du monde ces dernières années. Cette croissance soutenue témoigne de l'intégration de plus en plus forte des plateformes numériques dans le tissu économique mondial, soulignant leur rôle de plus en plus prépondérant dans nos sociétés contemporaines.

2. Caractéristiques des travailleurs des plateformes et conditions de travail

2.1 Caractéristiques des travailleurs

Les données récoltées par divers travaux de recherche et enquêtes montrent que, sur les plateformes numériques, travaille une population plus jeune que la moyenne, sans que les plus âgés soient absents de ce type d'activité et que les mêmes divisions de genre que dans le travail *offline* se reproduisent. On retrouve peu de femmes dans le transport de personnes et la livraison de repas. Comme nous l'avons vu dans les statistiques précédentes, les immigrants sont surreprésentés.

Le travail pour des plateformes comporte souvent des heures de travail qui s'ajoutent à un autre emploi. Dans leurs travaux, Berg et ses collègues (2019), après avoir examiné les conditions de travail de 3 500 travailleurs vivant dans 75 pays, ont trouvé que les travailleurs du clic sont âgés de 33 ans en moyenne et sont assez instruits (scolarité postsecondaire). Pour un tiers d'entre eux, le travail pour les plateformes procure le seul revenu d'emploi, mais beaucoup sont des pluriactifs, c'est-à-dire qu'ils cumulent plusieurs emplois.

En ce qui a trait au groupe de travailleurs engagés dans le transport de personnes et la livraison de repas sur les plateformes, Benenson Strategy Group (2014, cité par Vultur et collab., 2022), firme spécialisée dans les domaines des études de marché, a réalisé en 2014 un sondage auprès de 601 chauffeurs qui utilisent la plateforme Uber pour offrir des trajets à la demande, au moyen d'un questionnaire en ligne diffusé dans 20 villes

américaines. Les résultats indiquent que 97,3 % des chauffeurs ont entre 18 et 64 ans. Le groupe d'âge le plus représenté (30,1 %) est celui des 30 à 39 ans. Les femmes seraient sous-représentées, ne constituant que 13,8 % de l'échantillon. La grande majorité des répondants possèdent une scolarité postsecondaire (87,7 %).

En Angleterre, Balaram et ses collègues (2017) ont également établi un portrait des travailleurs qui utilisent la plateforme Uber. Ils ont constaté une majorité d'hommes (95 %) de 35 à 44 ans provenant majoritairement de groupes ethniques d'Asie (43 %).

Au Québec, les études de Vultur et collab. (2022) indiquent que le type standard de travailleur sur les plateformes numériques de transport de personnes ou de livraison de repas est représenté par un homme de 35 à 49 ans, détenant un niveau d'éducation postsecondaire. Ce type de travailleur évolue dans une cellule familiale composée d'une conjointe et d'enfants à sa charge et possède près de 16 années d'expérience en conduite. Les jeunes de 20 à 34 ans constituent un peu plus du quart des travailleurs de ces types de plateformes. La région de Montréal est l'endroit de la province où la proportion de jeunes est la plus élevée. C'est également dans ce groupe que l'on observe la plus forte proportion de chauffeuses, soit 6%.

2.2 Les conditions de travail pour les plateformes

La croissance rapide de l'économie des plateformes numériques a été accompagnée, sur le plan des conditions de travail, d'un narratif paradoxal.

D'une part, puisque les plateformes mènent à un échange de travail contre de l'argent entre des individus et/ou entreprises, favorisant la mise en lien entre les offreurs et les demandeurs d'emploi, elles sont vues par certains comme des facteurs favorisant l'indépendance et l'autonomie au travail.

D'autre part, ces critiques soulignent l'exploitation et le caractère pernicieux de ces nouvelles formes d'emploi. Si les plateformes se font les promoteurs des bienfaits d'une économie collaborative associée à la libération des contraintes du salariat

et du management hiérarchique, il faut souligner que de nombreuses études (entre autres Schor et collab., 2020; Delfanti, 2021; Vultur et Enel, 2021; Aloisi et De Stefano, 2022; Baril, 2023; Bernard, 2023) soulignent que les conditions de travail sont très hétérogènes, marquées par a) de faibles rémunérations; b) l'absence de protection sociale; et c) un contrôle algorithmique du travail.

Un travail à faible rémunération

D'abord, le travail pour les plateformes numériques est en moyenne à faible rémunération. Après l'examen des conditions de travail de 3 500 travailleurs vivant dans 75 pays, Berg et ses collègues (2019) constatent que les travailleurs du clic (*crowdworking*, *e-lancing*) gagnent en moyenne 3,50 \$ US l'heure (en considérant le total d'heures rémunérées et non rémunérées). Conséquemment, dans certains cas, par exemple celui des chauffeurs Uber, pour atteindre un niveau de revenu décent, un individu doit travailler 60 heures par semaine, n'être ni malade ni accidenté et ne pas prendre de congés (Kirov et collab., 2022; Mazuyer, 2022). On pourrait penser que ces faibles rémunérations s'expliquent par le fait que le travail implique des tâches rudimentaires exigeant des qualifications minimales, mais ce n'est pas toujours le cas. Certaines tâches dans l'économie des plateformes numériques sont complexes et exigent un haut niveau de qualification (design, rédaction de contenu, etc.) (Fernández Massi et collab., 2023).

D'autres éléments explicatifs entrent en ligne de compte, notamment le surplus d'offres de travail pour les tâches existantes, le statut des travailleurs et le mode de calcul du taux horaire du travail.

Ainsi, une des caractéristiques des plateformes de travail est qu'elles facilitent l'accès au travail pour toutes les catégories de travailleurs, mais principalement pour des personnes éloignées du marché du travail (Bernard, 2023), ce qui mène à une augmentation de la main-d'œuvre potentielle et à une concurrence accrue entre ces travailleurs. La concurrence entre les travailleurs est exacerbée par les politiques de recrutement algorithmique des plateformes. Les faibles barrières à l'entrée garantissent un afflux continu de nouveaux travailleurs,

ce qui se traduit par une forte rotation de la main-d'œuvre et par une offre structurelle excédentaire par rapport aux tâches disponibles. Ce surplus de travailleurs permet de maintenir de faibles rémunérations puisque les plateformes agissent principalement sur variable salariale.

Le statut des travailleurs, qui sont considérés comme « travailleurs indépendants », est également à considérer. Ce statut ne leur permet pas de s'entendre sur le prix ni de négocier collectivement leur salaire avec la plateforme puisqu'ils n'ont pas de leviers de négociation comme les salariés et qu'ils sont en état de dépendance par rapport à celle-ci. (La plateforme est un *gatekeeper* qui leur facilite l'accès au marché et qui peut à tout moment le bloquer.)

Enfin, le mode de calcul du taux horaire, qui inclut beaucoup d'heures de non-travail ou de « travail vide » (Paulsen, 2014), est un autre facteur qui réduit la rémunération moyenne. Selon nos observations empiriques, les travailleurs des plateformes consacrent en moyenne 20 minutes par heure de travail rémunéré à des activités non rémunérées (recherche de tâches, recherche de clients, etc.).

La flexibilité du travail et une protection sociale quasi inexistante

La flexibilité du travail et une protection sociale quasi inexistante caractérisent également le travail des plateformes (Dockès, 2020). Les plateformes ont modifié les paramètres des locaux d'entreprise (équipements, infrastructure, soutien de prévention). Le temps de travail n'est pas défini, ce qui brouille la frontière entre le temps de travail et la vie personnelle. La notion de temps de travail s'efface au profit d'un « état de travail » permanent.

Ainsi, sur les plateformes, on ne peut pas parler de temps plein ou partiel ni d'horaires réguliers ou irréguliers puisque le travail est fluctuant. (Par exemple, quelle est, pour un chauffeur Uber, la définition de son temps de travail?)

De même, l'organisation collective du travail est inexistante et désarticulée, ce qui la rend inefficace pour l'amélioration des conditions de travail (Vultur

et Enel, 2021). Dispersés, en concurrence entre eux, facilement remplaçables et sans continuité dans leur activité, les travailleurs des plateformes sont aux prises avec une difficulté structurelle à s'associer pour faire valoir leurs droits (Christiaens, 2023; Vandaele et collab., 2024).

En dépit de cette situation, on retrouve sur les plateformes des formes de résistance (Cini, 2022), dont la principale est constituée de protestations, faites principalement pour des raisons liées à la rémunération. Deux types de protestations sont les plus fréquents (Bessa et collab., 2022; Jalette, 2023) : a) les grèves et les déconnexions (38,1 % de l'ensemble des formes de résistance, soit 1 271 événements de protestation que les auteurs ont identifiés) et b) les manifestations (36,0 %).

Le premier type se manifeste par une cessation temporaire de travail ou par une déconnexion collective impliquant que des travailleurs de la plateforme se coordonnent sur les réseaux sociaux pour désactiver l'application ciblée et se rendent indisponibles pour le travail (Mafie, 2020). Le second type comporte des marches, des rassemblements ou des mobilisations parfois spontanées visant à exprimer leurs revendications. La mobilisation formelle des cadres institutionnels et légaux est beaucoup moins fréquente puisque l'implication des syndicats est quasi absente.

Une organisation algorithmique du travail

Les plateformes utilisent la « gestion algorithmique du travail », soit des programmes informatiques qui remplacent le jugement humain. Ces programmes (algorithmes) aident à la planification des horaires, à l'organisation de la production ou des tâches ainsi qu'à la gestion du personnel par l'évaluation en temps réel de la performance (Aloisi et De Stefano, 2022).

La gestion algorithmique permet aux plateformes de mettre en place plusieurs tâches (p. ex., la collecte de données concernant les profils des travailleurs) à l'aide d'outils technologiques; la supervision à distance des travailleurs; la prise de décisions autonome par un algorithme (horaire, affectation des tâches, imposition de mesures disciplinaires, fin d'emploi); le transfert de l'évaluation de la performance vers un

système d'évaluation chiffré (en temps réel ou non) et fixé dans un système électronique; et l'utilisation d'« avis électroniques » positifs ou négatifs visant à façonner le comportement voulu des travailleurs au cours de leur prestation de travail (Garneau et Bernier, 2023).

La gestion algorithmique du travail, bien que permettant une allocation plus efficace des ressources, une anticipation proactive des problèmes et un contrôle renforcé des processus de production et des prestations de services, soulève des préoccupations éthiques. Ces préoccupations vont de la surveillance intensive du travail à l'atteinte à la vie privée, en incluant les risques psychosociaux et le danger d'un hyperinvestissement dans le travail (Commission de l'éthique en sciences et technologies, 2023).

Par exemple, dans le secteur du transport de personnes, l'algorithme peut induire chez certains chauffeurs un « surtravail » en manipulant leurs émotions et leur désir de maximiser leurs gains. Avec des tarifs dynamiques et des notifications sur les gains potentiels – disponibles même hors ligne –, l'algorithme crée une dépendance et une perception de manque à ne pas saisir l'opportunité de travail. Tout en laissant théoriquement le choix aux travailleurs de se connecter, il les incite subtilement à rester actifs pour ne pas « perdre » de revenus. Les notifications servent donc d'outil de persuasion. En outre, par le biais de la ludification (*gamification*), les travailleurs accumulent des points pour chaque service rendu et sont évalués par les clients, avec des récompenses pour les performances élevées, comme le montre le cas d'Uber, où une prime peut être octroyée pour un nombre spécifique de courses ou une note élevée (Bernard, 2023). Ces pratiques, tout en créant une forte dépendance, entraînent une soumission implicite des travailleurs à la plateforme.

Cela nous amène à conclure que, du point de vue théorique, les plateformes représentent aujourd'hui une approche extrême dans la redéfinition des subjectivités au travail, où le management algorithmique se révèle un outil puissant pour la mobilisation des travailleurs et pour la régulation de leurs comportements (Jamil, 2023).

3. Motifs pour travailler sur les plateformes

En dépit de cette situation, un nombre important de personnes sont engagées dans le travail pour les plateformes et, comme nous l'avons vu, leur nombre est en augmentation. Pourquoi? Quelles sont leurs motivations?

Dans une recherche empirique que nous avons conduite sur le cas spécifique de jeunes Québécois travaillant pour les plateformes Uber et Uber Eats (Vultur et collab., 2022), nous avons identifié cinq types de motivations pour travailler sur une plateforme².

Moyen privilégié de subsistance

D'abord, pour un certain nombre de jeunes, les plateformes telles qu'Uber constituent le moyen privilégié de leur subsistance, représentant leur source de revenus principale. Cette catégorie de jeunes se distingue par une précarité financière accentuée, se traduisant par un investissement conséquent dans leur travail pour la plateforme, avec des semaines pouvant atteindre 60 heures. Face à des options professionnelles moins gratifiantes ou à des contraintes personnelles, ils considèrent Uber comme un compromis acceptable, voire préférable. L'absence de perspectives d'évolution professionnelle et de protection sociale associées à ce type d'emploi semble un inconvénient mineur pour eux. C'est une concession qu'ils sont prêts à faire pour répondre à des besoins immédiats, notamment des responsabilités familiales pressantes. Ainsi, malgré les imperfections et l'absence d'attrait à long terme, le travail pour la plateforme se présente, pour ces jeunes, comme une option viable.

Cadre de travail moins traditionnel

Une deuxième catégorie est constituée de jeunes avec des profils atypiques. Les jeunes travailleurs Uber appartenant à cette catégorie ont en commun un rapport au travail plus complexe, induit par une certaine forme d'inadaptation sociale à un travail routinier avec des horaires fixes. Ils évoquent d'importantes difficultés à se mouler à un cadre de travail plus traditionnel, que ce soit en

lien avec les horaires de travail ou parce qu'ils se définissent comme introvertis et peu sociables. Ces jeunes ont rapporté la sensation d'avoir trouvé dans le travail pour les plateformes, notamment sur Uber, un emploi qui leur convient après de nombreuses tentatives ailleurs.

Les jeunes appartenant à ces deux premières catégories travaillent avec plusieurs applications en même temps (phénomène connu sous l'appellation de *multiboming*) et évoquent leur préférence pour les plateformes afin d'échapper à des conditions d'emploi plus difficiles, à un travail physique éprouvant et à la subordination à un patron, qu'ils associent au statut traditionnel de salarié.

Conciliation travail et études

Une troisième catégorie de jeunes qui travaillent pour les plateformes est les étudiants. Cette catégorie trouve dans la plateforme Uber un moyen de concilier le travail et les études. On y retrouve un nombre important d'étudiants étrangers ou en provenance de l'immigration qui ont repris les études, faute de reconnaissance des diplômes obtenus ailleurs. Les étudiants interrogés ont commencé à travailler pour Uber, principalement pour Uber Eats, sur les conseils d'amis ayant un profil similaire. L'essor des services de livraison de nourriture Uber Eats, accéléré dès le début de la pandémie de COVID-19, conjugué à des barrières à l'entrée moins contraignantes qu'avec l'option Uber X (transport), a contribué à attirer de nombreux étudiants à exercer l'activité de livreur. Accessible sans égard à l'ancienneté du véhicule, certains l'exerçant même à vélo ou à pied, l'activité de livreur Uber Eats constitue un emploi étudiant par excellence, très facile d'accès.

Il faut noter qu'une catégorie importante des étudiants livreurs est les étudiants internationaux ou certains jeunes immigrants, qui ont déjà obtenu la résidence permanente. En raison de contraintes liées à leur permis de travail ou au manque de reconnaissance des diplômes ou de leur expérience à l'étranger, ces jeunes ont de la difficulté à intégrer le marché du travail au Québec et sont obligés de se rabattre sur le secteur des plateformes. Ils voient les plateformes comme une opportunité, mais aussi comme une conséquence

négalive de leurs droits limités ou de situations de discrimination.

Opportunité de générer un revenu additionnel

Une quatrième catégorie de jeunes travailleurs choisit Uber pour arrondir leurs fins de mois. Ces jeunes, souvent déjà engagés dans un emploi salarié à temps plein, voient la plateforme comme une opportunité de générer un revenu additionnel. Ce surplus financier est typiquement destiné au paiement de charges mensuelles ou à l'épargne en prévision de projets personnels. Ce groupe est généralement composé de personnes avec des horaires de travail flexibles, attirées par la facilité de générer rapidement un revenu supplémentaire. Certains, cependant, peuvent se retrouver entraînés dans une spirale de dépendance à cette facilité d'accès à des gains immédiats.

Passe-temps lucratif

Enfin, certains jeunes travaillent pour Uber par plaisir. Cette plateforme constitue pour eux un passe-temps lucratif. Pour eux, le travail pour Uber est exercé parallèlement à une autre activité professionnelle, mais, à la différence de ceux qui cherchent à bonifier un revenu initial, ils se représentent le travail pour la plateforme avant tout comme un loisir associé au plaisir de socialiser, de rencontrer des gens et d'avoir une vie dynamique. Ils ont une situation financière confortable, ne dépendent aucunement des revenus d'Uber pour vivre et conduisent souvent des voitures haut de gamme.

En somme, les motivations des jeunes pour travailler pour une plateforme numérique sont très diverses, allant de la nécessité économique au plaisir d'une activité socialisante. Les données empiriques montrent que les jeunes négocient leur choix de travailler sur une plateforme en fonction de leur situation individuelle et des contraintes structurelles du marché du travail. Les plateformes numériques apparaissent pour ces jeunes comme une opportunité, dans une étape de la vie marquée par l'exploration et par la transition professionnelle (Longo et collab., 2024).

De leur côté, les plateformes trouvent dans la catégorie de main-d'œuvre jeune un grand nombre d'individus séduits par la flexibilité dans

les horaires de travail sans nombre d'heures garanties, indifférents au flux de travail inconstant, au paiement à la pièce et à l'absence de protection sociale. Les mêmes conditions de travail n'ont pas les mêmes effets selon les individus qui l'exercent.

Conclusion

L'expansion des plateformes numériques de 2000 à 2010 s'inscrit dans la période de déploiement du nouveau paradigme technico-économique, basé sur les technologies de l'information et de la communication. En matière d'organisation du travail, les plateformes amplifient une série de caractéristiques qui émergeaient déjà avec le développement des services en ligne au cours de la période précédente, en matière de flexibilité du temps et du lieu de travail, de contrats de travail atypiques et de liens de subordination flous.

Leur émergence pose des défis fondamentaux aux modes traditionnels d'organisation de nos sociétés, de nos économies, de nos systèmes de redistribution de la richesse et au droit du travail.

Sur le plan des relations de travail, les plateformes causent des difficultés à s'organiser collectivement, à créer des syndicats pour exprimer leurs doléances.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, l'algorithme devient un outil de contrôle : si les travailleurs sont censés être libres et indépendants, ils sont en réalité soumis à l'application. C'est une forme de néotaylorisme caractérisé par une surveillance accrue des tâches peu qualifiées, les technologies pouvant être mises au service de la soumission. Les plateformes s'affichent comme de simples intermédiaires, mais elles dissimulent en leur sein des structures hiérarchiques et des liens de subordination (Lehdonvirta, 2016).

Sur le plan juridique, les plateformes soulèvent la question de la protection et des droits des travailleurs, et celle de faire entrer le droit du travail dans le management algorithmique. Elles imposent une nécessaire réforme du droit de la concurrence et du droit du travail, mais cette réforme doit tenir compte du fait qu'elle ne doit pas nuire au processus d'innovation au cœur de la croissance économique – on ne

peut pas avoir de croissance à long terme sans progrès technologique – et à une taxation confiscatoire des revenus, qui peut décourager l'investissement dans l'innovation.

La transition numérique, comme toute période de mutation, s'accompagne d'une tension entre les paradigmes établis et les nouvelles dynamiques; un affrontement entre les critiques sociales liées à la perturbation et les discours du progrès technologique

inéluctable. Au cœur de cette dichotomie, l'économie des plateformes numériques, tantôt objet de scepticisme, tantôt célébrée, constitue un modèle organisationnel en évolution qui se développe en flux. Alors que son architecture et ses effets à long terme restent à observer, c'est l'avenir qui indiquera si cette économie se déploiera pleinement ou si son influence dans le monde du travail se révélera transitoire et circonscrite.

NOTES

- 1 Ces données indiquent que le déploiement de l'économie numérique soulève aussi des enjeux de nature géographique : les différentes parties du territoire d'une collectivité ne sont pas affectées de manière égale. Il s'agit ici d'enjeux au croisement entre la justice distributive et la justice spatiale, qui concerne la manière dont les bénéfices et les risques du développement de certaines activités économiques numérisées sont distribués entre les différentes parties du territoire ou entre les villes.
- 2 Les données présentées dans cette section proviennent de l'analyse de 48 entretiens semi-directifs menés du 8 décembre 2020 au 10 juin 2021, principalement à Québec et à Montréal, dans le cadre d'une recherche subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada sur l'implication des jeunes dans l'économie des plateformes numériques. L'échantillon se compose majoritairement d'hommes (44 contre 4 femmes), avec une prédominance de travailleurs pour Uber Eats. Sur le plan de l'emploi, 9 personnes interviewées sont exclusivement des chauffeurs Uber, 29 se consacrent uniquement à la livraison, tandis que 10 jonglent entre les deux services. Le profil éducatif est varié : 26 participants n'ont pas terminé leurs études secondaires au Canada, 14 possèdent un diplôme universitaire et 17 sont actuellement étudiants, dont 10 au niveau universitaire. L'échantillon est également diversifié sur le plan de la nationalité : 30 participants nés à l'étranger, provenant majoritairement du Maghreb et d'autres régions du monde. L'âge moyen des participants est de 27 ans.

RÉFÉRENCES

- Abdelnour, S. et Méda, D. (2019). *Les nouveaux travailleurs des applis*. PUF.
- Aloisi, A. et De Stefano, V. (2022). *Your boss is an algorithm: Artificial intelligence, platform work and labour*. Hart Publishing.
- Amar, N. et Viossat, L.-C. (2016). *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale* [Rapport n° 2015-121R]. Inspection générale des affaires sociales. <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/164000627.pdf>
- Balaram, B., Warden, J. et Wallace-Stephens, F. (2017). *Good gigs: A fairer future for the UK's gig economy*. Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce.
- Baril, E. (2023) Citizen-rentier-ship: Delivering the undocumented to labor platforms in Paris. *Antipodes*, 33(2), 287-309. <https://doi.org/10.1111/anti.13009>.
- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U. et Silberman M. S. (2019). *Les plateformes de travail numériques et l'avenir du travail : pour un travail décent dans le monde en ligne*. Organisation internationale du travail. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149759395>
- Bernard, S. (2023). *Uberusés : le capitalisme racial des plateformes*. PUF.
- Bessa, I., Joyce, S., Neumann, D., Stuart, M., Trappmann, V. et Umney, C. (2022). *A global analysis of worker protest in digital labour platforms* [Document de travail n° 70]. Organisation internationale du travail. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:250392678>
- Bullich, V. (2021). Plateforme, platformiser, platformisation : le péril des mots qui occultent ce qu'ils nomment. *Questions de communication*, 40(2), 47-70. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.27413>
- Carelli, R. (2022). L'ubérisation et la création des zones grises : la subordination numérique, la requalification juridique et le rôle du judiciaire. Dans R. Carelli, P. Cingolani et D. Kesselman (dir.), *Les travailleurs des plateformes numériques : regards interdisciplinaires* (p. 141-153). Tesco Press.

- Casilli, A. (2019). *En attendant les robots : enquête sur le travail du clic*. Éditions du Seuil.
- Christiaens, T. (2023). *Digital working lives: Worker autonomy and the gig autonomy*. Rowman & Littlefield.
- Cini, L. (2022). Resisting algorithmic control: Understanding the rise and variety of platform worker mobilisations. *New Technology, Work and Employment*, 38(1), 125-144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12257>
- Cohen, M. C. et Zhang, R. (2022). Competition and cooption for tow-side platforms. *Production and Operation Management*, 31(5), 1997-2014. <https://doi.org/10.1111/poms.13661>
- Commission de l'éthique en sciences et technologies. (2023). *La gestion algorithmique de la main-d'œuvre : analyse des enjeux éthiques*. Gouvernement du Québec. https://www.ethique.gouv.qc.ca/media/cq5lu33j/cest_gestion-algorithmique_enjeux-ethiques.pdf
- Delfanti, A. (2021). *The Warehouse: Workers and robots at Amazon*. PlutoPress.
- Dockès, E. (2020). Le salariat des plateformes. Dans J. Bernier (dir.), *L'intelligence artificielle et les mondes du travail : perspectives sociojuridiques et enjeux éthiques* (p. 175-191). PUL.
- Fernández Massi, M., Longo, J. et Busso, M. (2023). Le travail numérique en Argentine : la nouveauté dans un monde du travail précarisé. Dans M. Vultur (dir.), *Les plateformes de travail numériques : polygraphie d'un nouveau modèle organisationnel* (p. 95-120). PUL.
- Flichy, P. (2017). *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*. Éditions du Seuil.
- Garneau, J. et Bernier J. (2023). Défis et enjeux du travail sur les plateformes numériques au Canada et au Québec. Dans M. Vultur (dir.), *Les plateformes de travail numériques : polygraphie d'un nouveau modèle organisationnel* (p. 67-94). PUL.
- Jalette, P. (2023). Les plateformes de travail numériques en tant qu'employeurs : stratégies, négociation collective et régulation conjointe. Dans M. Vultur (dir.), *Les plateformes de travail numériques : polygraphie d'un nouveau modèle organisationnel* (p. 278-312). PUL.
- Jamil, R. (2023). La construction sociale de la présentation de soi dans l'expérience quotidienne des chauffeurs Uber montréalais. Dans M. Vultur (dir.), *Les plateformes de travail numériques : polygraphie d'un nouveau modèle organisationnel* (p. 147-170). PUL.
- Kirov, V., Andelković, B., Jakobi, T. et Kosheva, M. (2022). Is there decent work in the online food delivery business? Case studies of Bulgaria and Serbia. *Sociological Problems*, 54(1), 297-315. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1052872>
- Lehdonvirta, V. (2016). Algorithms that divide and unite: Delocalisation, identity and collective action in microwork. Dans J. Flecker (dir.), *Space, place and global digital work* (p. 53-80). Palgrave Macmillan.
- Longo, M. E., Vultur, M. et Bourdon, S. (2024). Les nouvelles et les anciennes dynamiques de l'insertion des jeunes sur le marché du travail. Dans M. E. Longo et M. Vultur (dir.), *Le travail des jeunes au XXI^e siècle : état de la situation et nouveaux enjeux au Québec* (p. 13-33). PUL.
- Maffie, M. D. (2020). The role of digital communities in organizing gig workers. *Industrial Relations*, 59(1), 123-149. <https://doi.org/10.1111/irel.12251>
- Mazuyer, E. (2022). La protection juridique des travailleurs de plateformes numériques. Dans R. Carelli, P. Cingolani et D. Kesselman (dir.), *Les travailleurs des plateformes numériques : regards interdisciplinaires* (p. 19-59). Tesco Press.
- Paulsen, R. (2014). *Empty labor: Idleness and workplace resistance*. Cambridge University Press.
- Piasna, A., Zwysen, W. et Drahokoupil, J. (2022). *Results from the second ETUI Internet and Platform Work Survey (IPW'S)* [Document de travail n° 2022.05]. European Trade Union Institute.
- Rochet, J.-C. et Tirole, J. (2004). *Two-sided markets: An overview* [Document de travail]. Institut d'économie industrielle. https://web.mit.edu/14.271/www/rochet_tirole.pdf
- Schor, J. B., Cansoy, M., Attwood-Charles, W., Ladegaard, I. et Wengronowitz, R. (2020). Dependence and precarity in the platform economy. *Theory and Society*, 49, 833-861. <https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y>
- Statistique Canada. (2023). *Tableaux des ressources et des emplois du secteur numérique, 2017 à 2020*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230725/dq230725a-fra.htm>.

- Statistique Canada. (2024). *Enquête sur la population active*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240105/dq240105a-fra.htm>.
- Vandaele, K., Piasna, A. et Zwysen, W. (2024). *Are platform workers willing to unionize? Exploring survey evidence from 14 European countries* [Document de travail n° 106]. Organisation internationale du travail. <https://doi.org/10.54394/QWUI.5553>
- Vendramin, P. et Valenduc, G. (2023). Comprendre le phénomène des plateformes dans la transition numérique : une perspective européenne. Dans M. Vultur (dir.), *Les plateformes de travail numériques : polygraphie d'un nouveau modèle organisationnel* (p. 19-40). PUL.
- Vultur, M. et Enel, L. (2021). Les plateformes numériques de travail : Uber et la régulation de l'industrie du transport de personnes au Québec. Dans J. Bernier (dir.), *L'intelligence artificielle et les mondes du travail : perspectives sociojuridiques et enjeux éthiques* (p. 191-213). PUL.
- Vultur, M., Enel, L., Barrette, L.-P. et Viviers, S. (2022). *Les travailleurs des plateformes numériques de transport de personnes et de livraison de repas au Québec : profil et motivations* [Cahier scientifique 2022s-15]. CIRANO. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4274400>
- Wartel, L. (2021). *Le rapport au travail marchandisé et organisé numériquement par des plateformes : une approche fonctionnelle du phénomène d'ubérisation du transport rémunéré de personnes à Bruxelles* [Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain]. DIAL.pr. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/fr/object/boreal%3A255510>

Dossier spécial

Décisions de transformation et sous-estimation des savoirs et savoir-faire impliqués : le cas des activités de manutention

Monique Lortie^a, Cheikh Faye^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1864>

RÉSUMÉ. Le travail a progressivement connu des mutations dans tous ses aspects, notamment celui relatif à sa nature : manuel et/ou intellectuel. Parmi les nombreuses causes de ces changements figurent le progrès technologique, le développement de l'intelligence artificielle, l'usage répandu de l'Internet, l'automatisation et la robotisation des activités. Ces mutations ont été accompagnées d'une accélération de la chute des emplois manuels dans certains secteurs, en particulier manufacturiers, en même temps qu'on a observé, dans d'autres secteurs, une pénurie de main-d'œuvre dans les emplois à composante manuelle et dont l'exécution des tâches implique une mobilisation de connaissances (le savoir) et donne lieu à des pratiques (le savoir-faire) souvent sous-estimées. Ces changements ont généré des décisions de transformation, prises souvent sans compréhension suffisante des savoirs et savoir-faire impliqués, ce qui constitue une source de difficultés qu'il est pertinent d'examiner à travers le présent article. Dans un premier temps, ces difficultés sont cernées, puis analysées pour essayer de comprendre comment, dans une société dite de la connaissance, les savoirs et savoir-faire des travailleurs peuvent être autant ignorés. Dans un second temps, nous présentons des exemples de savoir et de savoir-faire associés à des activités manuelles et les problèmes résultant des décisions de transformation qui ne les ont pas prises suffisamment en compte.

Mots clés : Activités de manuelles, manutention, savoir-faire, transformation

ABSTRACT. All aspects of work have undergone gradual change, particularly with regard to its nature: manual and/or intellectual. Among the many causes of these changes are technological progress, the development of artificial intelligence, the widespread use of the Internet, and the automation and robotization of activities. These changes have been accompanied by an accelerating decline in manual jobs in certain sectors, particularly manufacturing, while at the same time, in other sectors, there has been a shortage of manpower in jobs with a manual component, and whose performance of tasks involves the mobilization of knowledge and gives rise to practices (know-how) that are often underestimated. These changes have led to organizational transformation decisions being taken, often without sufficient understanding of the knowledge and know-how involved, which is a source of difficulties that it is pertinent to examine through the present article. Firstly, these difficulties are identified and then analyzed in an attempt to understand how, in a so-called knowledge society, workers' knowledge and know-how can be so ignored. Secondly, we present examples of the knowledge and know-how associated with manual activities, and the problems resulting from processing decisions that did not take them sufficiently into account.

Keywords: Manual activities, handling, know-how, transformation

^a Professeure retraitée en ergonomie, Université du Québec à Montréal

^b Professeur agrégé, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

La numérisation accélérée avec le recours de plus en plus important à l'intelligence artificielle (IA) entraîne des conséquences multiples et multiformes sur le travail, notamment sur le plan de son organisation (répartition, procédures, relations de travail, etc.), mais surtout de sa nature (manuel et/ou intellectuel). Dans une étude sur l'évolution de la nature du travail au Canada dans le contexte des progrès récents en technologie de l'automatisation, Frank et collab. (2021) constatent, entre 1987 et 2018, une régression modérée et continue des emplois impliquant des tâches manuelles routinières (de 29,5 % à 21,8 %) au profit d'emplois nécessitant des tâches cognitives non routinières (de 23,7 % à 32,3 %) que Frenette (2023) estime même s'être accélérée pendant et après la crise pandémique de COVID-19 soit entre 2019 et 2022.

Ces constats effectués au Canada dessinent une tendance quasi générale perceptible depuis plusieurs décennies dans le monde occidental, qu'on associe à la délocalisation des emplois industriels. Par exemple, Gomez (2013), dans son ouvrage *Le travail invisible : enquête sur une disparition*, établissait déjà l'existence d'une tendance à la financiarisation de l'économie, avec comme conséquence une disparition progressive des emplois ayant des tâches dont la réalisation nécessite l'implication de tout le corps.

Paradoxalement, on observe au contraire une pénurie de main-d'œuvre dans les emplois à composante manuelle dans certains secteurs d'activités, alors que le niveau de chômage demeure toujours relativement important. Le passage de l'économie industrielle à l'économie post-industrielle, puis à l'économie du savoir (Tigé, 2017), avec la floraison d'innovations et de transformations qui l'a accompagné, offre une grille de lecture susceptible de saisir cette évolution ainsi que les paradoxes qui en ont découlé. Cependant, lorsque la question de savoir est évoquée, il est rarement question des savoirs liés aux métiers manuels, dont les activités de manutention.

Savoir et savoir-faire

La réalisation de tout travail manuel implique une mobilisation de connaissances (le savoir) et donne lieu à des pratiques (le savoir-faire). Selon Cadeddu (2020), le savoir renvoie aux connaissances acquises à travers l'apprentissage ou l'expérience, tandis que le savoir-faire découle de leur application et implique une habileté pratique ou une maîtrise technique. Ces deux types de savoir sont interreliés, car les connaissances constituent le socle du savoir-faire et, en retour, celui-ci nourrit les connaissances.

L'accès aux savoirs et savoir-faire a été significativement transformé par les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) (Lévy et Lasserre, 2011). Ce qui ne manque pas de poser des difficultés, dont celles relatives à leur prise en compte dans les processus décisionnels qui visent notamment à réaliser une transformation organisationnelle.

Nous croyons donc pertinent de cerner les problèmes importants générés par des décisions de transformation prises sans intégration des savoirs et savoir-faire ainsi que d'essayer de comprendre comment, dans une société dite de la connaissance, les savoirs et savoir-faire des travailleurs peuvent être autant ignorés (section 1). Des cas de décisions de transformation qui ont ignoré les savoirs et savoir-faire sont ensuite présentés et analysés (section 2).

1. Intégration des savoirs et savoir-faire dans les décisions de transformation

Selon Decréau (2018), le concept de « manuel » associé au travail est un fourre-tout avec un accent péjoratif. Selon cette auteure, l'accomplissement du travail dit manuel ne se limite pas seulement à la main, mais engage tout le corps, y compris le cerveau ainsi que les sens (odorat, vue, etc.). En effet, toujours selon Decréau (2018), le travail manuel implique la sollicitation des sens comme capteurs et l'utilisation des mains comme outil pour agir sur la matière. Pourtant, le travail manuel fut jadis très valorisé. Dans un dossier sur le futur du travail, Pons (2021) cite Decréau, qui affirme

que « pendant l'Antiquité, à l'époque homérique, le travail de la main était extrêmement valorisé et les princes s'arrachaient à prix d'or les artisans, qu'ils pensaient dotés de pouvoirs magiques » (paragr. 2).

1.1 Quelques manifestations de représentation sociale sur le travail manuel

Les grandes enquêtes sont un bon exemple de ce qu'on peut qualifier aussi de biais cognitif. La façon de classer les organisations du travail en quatre grandes classes dans les plus importantes enquêtes européennes est éclairante à cet égard :

- a) *Classes apprenantes* : On exécute des tâches complexes peu répétitives, on contrôle la qualité du travail et on peut résoudre des problèmes imprévisibles. Exemples : les tâches dans les banques, les assurances et les services aux entreprises (les consultants);
- b) *Production lean* : Développée par Toyota, elle permet de travailler en équipes avec rotation des tâches, donc un travail en partie varié;
- c) *Organisation taylorienne* : En milieu industriel, le travail est essentiellement répétitif et à faible contenu cognitif;
- d) *Travail dit à structure simple* : Il correspond au travail où il y a peu d'autonomie, peu de souci de qualité et peu de contenu cognitif. Exemples : le transport et les services aux particuliers (dont les préposés) (Lallement, 2010).

Ce triage sert à produire des statistiques qui classent aussi les pays : les vertueux apprenants contre les moins vertueux. Ces catégories sont basées sur une idée d'opposition : d'un côté, ceux qui conçoivent et pensent; de l'autre, les manuels. On est loin de la main intelligente.

Par ailleurs, ceux qui pensent aiment aussi beaucoup les changements, mais, semble-t-il, sans égard pour les conditions d'élaboration des savoirs et savoir-faire. Alter et Uhalde (2006) rapportent ce propos d'opérateurs : « Le vrai changement, ça serait que ça arrête de changer » (p. 339). Ces auteurs constatent l'affaiblissement considérable de la structure de travail qui s'ensuit, avec à l'inverse une croissance de l'activité organisatrice.

Plus on déconsidère le travail, plus on pense nécessaire de tout organiser à la place de ceux qui font le travail.

Ce mépris se retrouve aussi dans les médias. La variable *diplomation* dans les études de stratification démographique est souvent interprétée comme une variable explicative signifiant *lorsque le niveau de diplomation est non universitaire* : ces individus ont cette opinion ou cette attitude car ils sont ignorants. On ne cherche donc pas à comprendre le pourquoi d'une position. Malheureusement, ce regard biaisé se généralise.

Prévioux (2022) offre un exemple éclairant dans ses *Lettres de non-motivation*. L'auteur décide de répondre à des annonces placées pour la plupart dans un journal, *Le marché du travail*. Il publie l'annonce (le plus souvent marquée d'une enflure verbale et insistant fortement sur les qualités personnelles, rarement sur les compétences), sa lettre déclinant l'offre (avec humour) et la réponse reçue (en général, une lettre standard). À une des rares annonces sobres pour un poste de coupeur de vitre et de manutentionnaire, l'auteur décline l'offre pour cause de métier rétrograde en insistant sur la désuétude et l'obsolescence; il fait la leçon sur l'ère post-industrielle. Dans une des rares lettres personnalisées, qui est d'une certaine façon émouvante, on invite l'auteur « à cultiver l'humilité (mais gardez votre sens de l'humour) et on insiste sur les savoir-faire professionnels qui s'accommodent mal des titres ronflants, souvent aussi creux qu'éphémères » (s. p.).

Puisqu'il est question de représentation, il est intéressant de signaler qu'au Québec, aux élections de 2022, 78 % des députés étaient des diplômés universitaires et 3 % étaient issus de la formation professionnelle. (La diplomation était inconnue pour 11 % d'entre eux.) Concernant les domaines de formation : les trois groupes dominants étaient les gens issus de la gestion (n = 40), des sciences humaines/sociales (n = 21) et des sciences naturelles et génies (n = 19). Aucun parlementaire n'a déclaré appartenir au secteur manufacturier, ouvrier ou artisanal (Assemblée nationale du Québec, 2022).

On se soucie de bien des caractéristiques démographiques de représentation. Peut-être faudrait-il

se soucier aussi du statut du travailleur? La France, malgré tous ses partis de gauche, ne fait guère mieux. Sur les 577 députés (législature de 2022), seulement 6 % étaient issus du milieu ouvrier ou des employés, alors qu'ils représentent 45 % de la population active. Aussi, 50 % des députés avaient un statut de cadre, contre 22 % de la population (Institut des politiques publiques, 2023).

La tendance lourde est d'augmenter les formations universitaires : on exige la maîtrise, voire le doctorat (en psychologie) et même des études postdoctorales pour accéder à des postes universitaires. Des infirmières diplômées universitaires voudraient exclure les formations de cégeps professionnels, alors que, dans bien des pays, les formations de niveau cégep professionnel sont cadrées à l'université. En parallèle, on ne cesse de vouloir diminuer les formations dans les métiers, surtout s'ils sont manuels. Cela témoigne d'un mépris profond pour les qualifications dans ces métiers.

La formation aux métiers manuels implique un apprentissage qui passe par la pratique, comme pour les arts. Un apprentissage pratique efficace s'organise. Il exige du temps pour regarder, valider, expliquer. Dans tous les domaines, des formations de base encadrées sont avantageuses. Elles impliquent des périodes de pratique et d'exercices, ce qui évite des blessures et permet l'acquisition du savoir de base. Goudreault (2023) note que 76 % des employés qui ont fait leur entrée en construction en 2022 n'avaient pas de diplôme. Plusieurs programmes sont en difficulté, faute d'étudiants. Par exemple, il ne reste plus qu'un programme sur la pose de revêtements de sol flexibles à Montréal. (Québec et Gatineau ont fermé le leur.) On constate que 40 % des non-diplômés quittent le domaine après cinq ans, contre 24 % pour les titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP).

1.2 Savoirs et savoir-faire dans les travaux manuels : cas de la manutention manuelle

Nous avons choisi les activités de manutention manuelle pour illustrer la variété des savoirs et savoir-faire mis en jeu pour réaliser des travaux manuels. On assimile souvent, à tort, levage et manutention. En manutention, on lève, soulève,

pivote, roule, glisse, tire, pousse, bascule, incline, etc. La manutention manuelle est une activité encore largement répandue : dans le secteur des soins de longue durée (SLD), les centres de la petite enfance, la réadaptation, les services à domicile, la livraison, le secteur du transport et de l'entreposage, la construction, la foresterie, la préparation de commandes, l'agroalimentaire, la distribution, la restauration, l'aéronautique, la manutention de bagages à l'aéroport, etc. On peut bien commander en ligne, gérer les commandes en ligne, suivre la livraison en ligne : au final, un bipède charge le colis, un autre décharge le colis et un autre encore sonne à la porte!

Dans le domaine de la manutention manuelle, le savoir fait référence aux connaissances en lien avec les façons de faire et les activités de planification ou celles qui relèvent de la stratégie. Le savoir-faire renvoie à l'habileté développée pour déplacer un objet ou manipuler un équipement. Il permet d'être efficace et efficient; il protège des blessures ou de l'usure prématurée du corps. Il comporte cinq éléments de base, soit la capacité :

- a) d'identifier un contenu (poids, centre de masse, stabilité, etc.);
- b) de placer ses mains au bon endroit (pour prendre de l'information, mieux contrôler ou être prêt à réagir à des imprévus);
- c) de positionner son corps et ses pieds de façon asymétrique pour le contrôle de l'équilibre, mais aussi pour accompagner un objet et utiliser son corps comme outil;
- d) de faire travailler « pour soi » une charge en utilisant à son avantage certaines de ses caractéristiques et pour ne pas travailler « contre »;
- e) de manipuler les équipements ou les outils et de les positionner.

La manutention, ce sont aussi souvent des séquences, des enchainements d'actions. Cela met en jeu le développement d'un savoir plus global, soit la planification et l'optimisation des choix.

1.3 L'absence ou l'insuffisance de l'intégration des savoirs et savoir-faire dans les prises de décision visant une transformation

Selon Gagnon et collab. (2020), environ 60 % des 42 000 préposés aux bénéficiaires (PAB) du réseau de la santé et des services sociaux au Québec travaillent en soins de longue durée et ils dispensent 80 % à 90 % des soins reçus par les usagers. Ce secteur a été durement éprouvé par la pandémie de COVID-19. Le Canada, en particulier les provinces du Québec et de l'Ontario, a affiché une des proportions de décès ayant eu lieu dans ce type de résidence (les centres d'hébergement et de soins de longue durée ou CHSLD) parmi les plus élevées du monde : 81 %. En comparaison, le taux fut de 31 % aux États-Unis (Estabrooks et collab., 2020).

Les PAB se sont plaints d'être mal équipés et de devoir circuler d'un site à l'autre, ce qui a amplifié la contamination. De fait, un bon nombre de PAB ont alors déserté le réseau. Ils sont soudainement devenus visibles et même qualifiés d'*anges gardiens* (Nicolas, 2020), un terme qui n'est pas spécialement approprié pour référer au concret. On savait pourtant déjà combien le recrutement de préposés était difficile et les impacts désastreux s'il venait à en manquer. Les études alertaient sur le faible taux de rétention, à peine plus du tiers étant encore en activité après cinq ans (Aubry, 2020), un peu plus d'un cinquième de ces derniers ayant un poste à temps partiel ou sur appel. Les études alertaient sur le faible taux de rétention, à peine plus du tiers étant encore en activité après cinq ans (Aubry, 2020), un peu plus d'un cinquième de cette cohorte encore en activité ayant un poste à temps partiel ou sur appel.

Face à ce désastre, la Société royale du Canada a commandé un rapport pour poser un diagnostic. Estabrooks et collab. (2020) y rappellent que 150 études ont été publiées depuis 10 ans au Canada sur le secteur des soins de longue durée; ils incluent une liste de 245 références. Au-delà d'une brève référence au fait de manquer de temps, on évoque fort peu les liens entre les conditions de travail des PAB et la question des soins. On multiplie les recommandations d'ordre administratif et de cueillette de données. Au mieux, on

recommande ceci : « *Listening to the voices of the workers at the point of direct care* » (p. 14) et on suggère d'enquêter – avec de bons outils de mesure, cela va de soi – sur leur satisfaction ou leur désir de rester/partir. Toutefois, les grands absents de ce rapport sont les PAB eux-mêmes. En 2020, ils tentent toujours d'expliquer que leur savoir est important dans leur travail, ce qui implique un minimum de stabilité.

Aubry (2020) insiste à ce propos sur l'injustice épistémique, soit le déni de la capacité des PAB à produire un savoir légitime. S'ensuit alors un processus de décision essentiellement descendant (*top-down*), soit du chef vers le travailleur. La question que l'on peut formuler est la suivante : Comment explique-t-on une telle surdité et un tel aveuglement? On n'écoute pas ni ne regarde.

L'exemple suivant relève par contre plutôt du concept d'agnostologie (voir la section 1.4.1). Une économiste œuvrant pour l'organisation France Stratégie, dite placée auprès de la première ministre française (Élisabeth Borne à l'époque), y présente les systèmes de santé du Canada et des États-Unis comme exemple à suivre :

Ces États opèrent des changements radicaux [...]. Ils combinent un usage intensif des technologies de l'information les plus avancées et une approche mettant l'accent sur la prévention et les habitudes de vie.

Ces systèmes présentent notamment deux caractéristiques organisationnelles cruciales. La première est la prise de décision basée sur les données probantes [...]. La seconde est le fait qu'ils reposent sur les soins à domicile et intègrent dans une seule organisation l'ensemble des acteurs participant au bien-être et au maintien en santé des personnes. (Benhamou, 2020, p. 69)

1.4 Esquisse des principales raisons justificatives de ce déni

Les raisons qui pourraient expliquer l'absence ou l'insuffisance de l'intégration des savoirs et savoir-faire dans les prises de décisions visant des trans-

formations sont nombreuses et de nature différente. Pour expliquer ce déni, nous mobilisons des concepts issus de champs disciplinaires différents, notamment la philosophie ou l'histoire, l'étymologie et les sciences cognitives.

1.4.1 Explications d'ordre philosophique ou historique

Trois concepts de ces champs disciplinaires offrent un début d'explication : l'injustice épistémique, l'agnostologie et l'épistémè.

L'injustice épistémique

C'est un concept développé par la philosophe britannique Miranda Fricker (2007). Kidd et Carel (2016) l'abordent plus en profondeur et exposent les différentes formes de déni des connaissances de certains groupes.

Au départ, ce concept a surtout été utilisé en lien avec les contextes de colonisation et le mépris affiché pour le savoir de populations autochtones. Ce n'est cependant qu'assez récemment que l'on applique le concept, comme le fait Aubry (2020), à des classes de travailleurs. Boggert (2021) l'applique aux patients, ce qui rejoint les propos des PAB sur l'importance de connaître les patients.

L'agnostologie

Robert Proctor, un historien des sciences, a proposé, en 1992, un nouveau champ d'études : celui de l'ignorance (Proctor et Girel, 2013). Il explique, dans l'entrevue donnée à Girel, avoir développé ses réflexions en lien avec les activités et les différentes stratégies utilisées par les entreprises du tabac pour mettre en doute les liens tabac-santé, qui ont oscillé entre suppression et subversion du savoir. Les entreprises ont entre autres subventionné de façon importante des recherches ayant fait écran à la reconnaissance des problèmes de santé liés au tabac. Proctor rappelle qu'une des grandes leçons de l'industrie du tabac fut « la manière dont le soutien apporté à la science peut, dans les faits, devenir un instrument de création de l'ignorance » (p. 999).

Les susceptibilités génétiques et les conditions de vie ont à l'époque beaucoup été évoquées. Il s'agissait en quelque sorte de cultiver l'ignorance pour éviter des actions au détriment d'un secteur économique. Éventuellement, injustice épistémique et agnotologie se rejoignent. En ignorant savoir et savoir-faire, on justifie la flexibilité, la précarité, le remplacement facile des gens; on économise les coûts d'offrir des conditions de travail reconnaissant les compétences.

L'épistémè

Ce concept fut introduit par Michel Foucault dans les années 1960¹. Le philosophe français s'intéressait à comment sont produits le savoir et les transformations du savoir – des sciences, essentiellement – en lien avec ce qui constitue une société, une culture. Il s'intéressait aussi aux liens entre les divers champs de connaissances, aux rapports entre les sciences (Juignet, 2015). Foucault ancre le savoir des sciences sur un ensemble plus large qui inclut des réseaux de connexions qui sont en partie inconscientes ou non explicites. Plus tard, il écrira que ce qui l'intéresse, « c'est le dispositif qui permet de séparer non pas le vrai du faux, mais l'inqualifiable scientifiquement du qualifiable » (Juignet, 2015, p. 4).

Les réflexions de Foucault sont donc fort pertinentes à ce savoir ignoré, non « qualifiable scientifiquement ». Le savoir pratique et le savoir d'expérience sont cependant exclus de ses réflexions. Dans les faits, on constate que les titulaires de métiers manuels sont peu respectés et que leur savoir est considéré en soi comme peu important.

1.4.2 Explications d'ordre étymologique

Arendt (1958/2015) rappelle que les langues indo-européennes anciennes et modernes ont généralement deux mots étymologiquement séparés pour désigner ce qu'on considère aujourd'hui comme une seule et même activité. Le grec distingue *ponai* (effort, énergie) de *ergazesthai* (ouvrer, qui réfère à l'idée d'ouvrage); le latin distingue *laborare* de *facere* ou *fabricari*; l'anglais distingue *labor* de *work*. En français, le terme *travailler*, qui vient de *tripalium*, sorte d'instrument de torture, a remplacé *laborare*. Le terme *ouvrer*, qui a le sens de façonner et fabriquer, a relativement disparu du vocabulaire. En allemand, *arbeit* ne s'appliquait

d'abord qu'aux travaux des champs exécutés par des serfs; *handwerker* réfère aux métiers manuels.

Locke, cet influent philosophe anglais de la fin du xvii^e siècle, distinguait l'ouvrage des mains du travail du corps. Arendt (1958/2015), qui le cite, signale que cela évoque un peu l'ancienne distinction grecque *cheirotechnès* (artisan), à laquelle correspond l'allemand *handwerker* et *tô sômati ergazesthai*, qui référerait au corps et au travail physique des esclaves en tant que pourvoyeurs des besoins de la vie. Il existe une double composante : la première réfère à la question d'énergie, d'effort, voire de pénibilité; la seconde à celle du contexte, à savoir si on est libre ou non de travailler.

Les activités manuelles ont, à un premier niveau, un double ancrage : celui de la main et du corps. Toutefois, il semble qu'on ait oublié la main pour ne retenir que le corps en tant que pourvoyeur d'énergie. Cela expliquerait qu'on se soit autant penché sur les questions de force physique et d'énergie, et si peu à la main qui manipule, mais qui ne fabrique effectivement pas, donc qui serait non productive au sens de Locke. À un second niveau, le travailleur impliqué dans des activités de manutention a généralement un statut de subordination et est donc dépourvu de « noblesse » à ce titre.

1.4.3 Explications relevant des sciences cognitives²

La cognition incarnée part du constat que notre cerveau est relié à un corps et est plongé dans un environnement sur lequel il agit. Les idées ont une composante corporelle issue à notre système perceptif, émotionnel ou moteur. Cela rejoint la perspective de psychobiologiste Henry Plotkin dans son ouvrage sur la nature de la connaissance, publié en 1993³, qui inclut tout état de l'organisme qui établit une relation avec le monde (Wynne, 2001). Cela concorde fort bien aux situations de manutention manuelle. Un très proche cousin, l'énaction, va un peu plus loin en insistant sur l'action. La proposition du neurobiologiste par Francisco Varela, est de relier la cognition à la fois au corps et à l'action sur l'environnement (LeBlanc, 2014). La cognition située vise quant à elle à prendre en compte les facteurs de l'environnement, mais ce de façon plus large, dans les processus

mentaux. Cela inclus en particulier les collectifs et l'environnement technique.

À cela, on peut ajouter l'éclosion d'un autre nouveau champ d'études : la cognition motrice, qui s'intéresse en particulier au geste. On s'émerveille pour l'instant de tout ce que suppose l'exécution d'un simple geste, comme celui de prendre sa tasse de café. Dans les livres sur la main, surtout du côté anglo-saxon, on accorde beaucoup d'importance à la gestuelle mécanique (Wilson, 1999; Tallis, 2003).

Le dualisme et le monisme offrent également une perspective explicative. Un auteur fortement associé au dualisme est bien sûr Descartes, qui sépare corps et esprit : « Je pense, donc je suis. » Le dualisme est fondé sur la coexistence de deux principes explicatifs antagonistes, tandis qu'un système de pensée moniste rend compte de la réalité à partir d'un principe unique. C'est le cas, par exemple, des chercheurs qui se sont penchés sur l'évolution de l'humain et du cerveau et associent étroitement main-cerveau; ils parlent d'intelligence manuelle comme « *just plain hands smart* » (Plotkin, cité par Wilson, 1999, p. 59). C'est le mode de pensée dominant des manutentionnaires comme on le verra à la section 2. Or, dans le domaine du travail, la pensée prévalente est dualiste. Si le travail a pu être très valorisé – comme source de richesse, d'accomplissement, à l'opposé de l'oisiveté aristocratique – et retenir l'attention des premiers grands théoriciens de l'économie (p. ex., Smith et Locke, puis Marx, pour qui le travail est ce qui distingue l'homme de l'animal; Jung, 2000), le regard s'est progressivement organisé sur des dualités d'opposition, avec un glissement sémantique signifiant travail productif/non productif, puis qualifié/non qualifié; intellectuel/manuel.

1.5 Rôle des *Think tanks*⁴

Ces organisations exposent régulièrement des réflexions sur les méthodes d'organisation, réflexions destinées entre autres à être transposées dans le secteur public. Au Québec, ce secteur regroupe près d'un million d'employés. Aux États-Unis, les *think tanks* se sont fait une spécialité de la publication de résumés s'adressant aux décideurs qui peuvent être consommés rapidement et qui sont souvent très médiatisés. Les impacts potentiels sont donc majeurs, surtout que

plusieurs entretiennent des liens étroits avec les gouvernements. C'est le cas en France de l'Institut Montaigne, cité 6 800 fois en 2022 (Celnik, 2023). À titre d'exemple, cet institut a publié, à la suite d'une brève étude basée sur de courts questionnaires, un rapport où il est conclu que si 60 % des travailleurs ressentent une augmentation de la charge de travail au cours des cinq dernières années, « ce sentiment d'augmentation de la charge de travail est particulièrement de l'ordre du subjectif ». On évoque le manque de soutien des gestionnaires et la faible autonomie (Martinot et Thomas-Darbois, 2023).

2. Savoirs et savoir-faire et décisions de transformation

2.1 Exemples de savoirs et savoir-faire liées à des activités de manutention et impact des décisions qui ne les prennent pas en compte

Les exemples portent sur des activités où la manutention manuelle ou la manipulation d'objets est au cœur du travail. Les situations clés choisies présentent une diversité de contextes : des contenants très variés/peu variés, des environnements très variés/peu variés, des objets inertes/vivants, des situations où les équipements sont importants/peu importants et le travail seul/en équipe. Les situations clés choisies sont :

- a) le chargement et le déchargement de remorques;
- b) la préparation de commandes sur palettes en entrepôt pour la livraison;
- c) la livraison et le transfert camion-client (caisses de bière);
- d) le travail de PAB en soins de longue durée; et
- e) le travail de maintenance d'employés municipaux (couvercles d'égout et de puisard).

Chacune des cinq situations clés choisies est brièvement décrite, notamment en précisant la nature de l'activité, puis les savoirs et savoir-faire déployés (encadrés 1 à 5). Les décisions prises par les responsables sont ensuite exposées, avec leurs conséquences.

1. Le chargement et le déchargement de remorques

Le travail consiste à décharger le contenu de remorques – du vrac, donc des marchandises très variées qui arrivent d'autres entrepôts –, pour les répartir dans d'autres remorques, selon leur destination. Dans le secteur du transport/entrepôt, les entrepôts sont des nœuds de redistribution. Chaque manutentionnaire est affecté à une remorque, identifiée par une porte sur le quai.

La personne qui décharge regroupe les marchandises – plus ou moins dispersées dans la remorque – selon leur destination, puis les transporte face à leur porte-adresse de destination. Elle doit garder en mémoire « quoi » et « où ». Plus elle a développé un savoir sur les marchandises, mieux elle peut les identifier. Elle vérifie souvent, car il ne faut pas se tromper, ce qui demande une attention soutenue. Il faut organiser le déchargement, le tri, en fait. Il faut regrouper en lots et le triage se fait à partir de la remorque.

Un des risques de blessures notables vient du fait que les marchandises s'accrochent parfois ou, au contraire, tombent. Ces imprévus peuvent entraîner une perte d'équilibre ou occasionner des efforts soudains. Ils sont une source d'accident non négligeable. Il faut pouvoir réagir vite.

Comment fléchir les genoux quand on décharge et que ça risque de tomber n'est pas non plus le conseil le plus judicieux. Au chargement, l'enjeu est de répartir adéquatement les poids, de remplir au maximum la remorque. Il faut tenir compte des caractéristiques des marchandises comme la fragilité, le format et le poids. Une remorque qui verse par la suite sur la route est éventuellement une remorque dont le centre de masse avait été mal positionné. Il s'agit donc de composer une sorte de puzzle 3D. Le choix et le séquençage des marchandises à charger sont donc centraux. Pour le planifier, un préposé expérimenté fera le tour du quai pour vérifier, auprès des personnes qui déchargent, les marchandises clés qui le concernent. Celui qui décharge le sait et sait ce qui est important à dire, par exemple ce qui devra être chargé en premier. Il tentera d'en tenir compte dans son ordre de déchargement, surtout que la personne qui charge va en général attendre après les « bonnes marchandises » à charger en premier; l'antithèse du flux tendu. Le manutentionnaire qui charge connaît aussi les besoins de celui qui déchargera (p. ex., s'assurer que les surfaces n'accrocheront pas, que ça glissera bien, que ça ne tombera pas). Le manutentionnaire soucieux de faire du « bel ouvrage » va en tenir compte, même s'il ne connaît pas la personne qui recevra le chargement. Il peut donc y avoir une sorte de solidarité et une projection que « l'autre appréciera », sans chercher de rétroaction concrète ni de récompense. En général, ceux qui chargent détestent décharger et vice-versa, car cela requiert des compétences en manutention assez différentes.

Décisions prises par les responsables

Un jour, un adepte du flux tendu et du trajet le plus court a pensé qu'il serait plus efficace de transférer directement d'une remorque à l'autre et que l'entrepôt temporaire – au déchargement, pour regrouper les marchandises selon leur destination; au chargement, pour gérer l'ordre de chargement – était une perte de temps et d'espace. L'implantation du nouveau système n'a pas fait long feu puisque les contremaîtres eux-mêmes étaient atterrés des recommandations des consultants et du foutoir occasionné. Cela est demeuré

dans la mémoire des récits que les manutentionnaires peuvent se partager.

Puisqu'on cherchait à mieux comprendre le savoir-faire développé par des manutentionnaires identifiés par leurs pairs comme étant les meilleurs, ces derniers ont été invités à participer à une étude expérimentale instrumentée de manutention de boîtes. Rapidement, ils ont signalé avoir dû vérifier pour chaque boîte déplacée la position du centre de masse (on avait utilisé de petits sacs de sable pour obtenir les poids désirés). Cette prise d'information nécessite une prise asymétrique, par

exemple en diagonale, où chaque doigt apporte une information et permet de rééquilibrer rapidement la charge. Ainsi, la prise d'information et l'action sont couplées. Cela explique que, dans certaines situations, les poignées ne sont pas utilisées. Elles permettent la symétrie de l'effort, mais elles empêchent de prendre de l'information et de manipuler en conséquence. Cette façon de faire s'observe typiquement dans la manutention en entrepôt, où les prises en diagonale dominent largement. On va aussi utiliser des prises qui permettent d'appuyer le contenant sur le corps, avec les pieds le plus souvent décalés avant/arrière (Kuorinka et collab., 1994). Ce savoir, celui de se positionner, est aussi central; nous y reviendrons plus loin.

Dans une étude subséquente, afin de vérifier si des « novices » arriveraient à « apprendre » à détecter

et à s'ajuster à des décentrages, on leur a demandé de transférer à 150 reprises des boîtes où certaines étaient aléatoirement décentrées. Il s'agissait en l'occurrence d'étudiants, la plupart diplômés, ayant des connaissances en biomécanique et une expérience en manutention; 9 sur 11 ayant au moins six mois d'expérience et les 2 autres, trois mois d'expérience. Aucun n'a réussi à identifier l'ensemble des boîtes décentrées ni su comment les identifier; aucun n'a pensé que la façon de positionner les mains était la clé. En l'absence de programme de formation adéquat, ce savoir-faire se développe à travers l'expérience de son propre corps et en observant les individus qui savent. Il n'est rien de simplement évident, même pour des universitaires instruits de la biomécanique du corps.

2. La préparation de commandes sur palettes en entrepôt pour la livraison

Le travail consiste, pour une commande donnée, à aller chercher les caisses (de formats variés, mais dans une fourchette limitée) à différentes « adresses » dans l'entrepôt, pour les palettiser sur un chariot long de deux palettes. L'objectif du préposé est de monter une « belle palette » et d'optimiser – c'est-à-dire minimiser – les efforts. Une belle palette, ce sont des caisses stables qui seront faciles à dépiler, sans surprise. Certains utilisent jusqu'à 12 critères pour juger de la qualité de la palette.

Les boîtes pèsent en moyenne 25 lb, mais on pourrait croire qu'il s'agit de boîtes de croustilles tant elles semblent légères : c'est la réflexion que les gens font en regardant des séquences de palettisation. Le secret réside dans l'utilisation de la position du centre de masse pour générer un effet de momentum. Cela nécessite d'utiliser la bonne inclinaison ou de faire glisser et pivoter sur une arête ou sur un coin, de donner une impulsion et de guider la boîte. C'est ce que les manutentionnaires appellent « faire travailler la marchandise pour soi ».

Il faut être capable d'ajuster en fonction du contenu (et, éventuellement, prendre l'information) et du contexte spatial. Un préposé expérimenté prendra en compte, par exemple, la forme de la bouteille, car elle affecte la position du centre de masse. Pour pouvoir utiliser des façons de faire efficaces, il faut que la distance entre la prise et le dépôt soit assez courte. La position des pieds et la distance du chariot sont donc des clés importantes. Un chariot proche et bien placé diminue la durée d'effort : en appliquant une impulsion pour glisser et guider une caisse, on économise l'effort de transport.

Les préposés expérimentés conduisent le chariot en zigzag, ce qui permet de le rapprocher de la zone de saisie. Pour obtenir une bonne fluidité du mouvement, ils cherchent à égaliser aussi les trajectoires. Cela veut dire déposer plus loin ce qui est pris proche et vice-versa (Couture, 1999).

Décisions prises par les responsables

Les outils informatiques présentant souvent un attrait irrésistible, on a développé un logiciel qui, pour une commande donnée, décide de l'ordre dans lequel on va chercher les caisses, soit l'adresse dans l'entrepôt; il ne fournit l'indication que d'adresse en adresse. Exit la planification ou la possibilité de s'ajuster à des imprévus (p. ex., une étagère vide; trop de trafic dans une allée). Le chariot, de par sa

longueur, ne peut être orienté si on ne sait pas à l'avance la localisation des caisses. La conduite en zigzag qui permet de rapprocher le chariot devient alors très difficile. On conduit donc au centre et, par conséquent, toutes les distances de manutention augmentent et les façons usuelles de manutentionner ne sont plus utilisables. La solution n'est pas très compliquée : rendre l'information sur l'ensemble de la commande disponible et laisser au préposé de la latitude.

3. La livraison et le transfert camion-client (caisses de bière)

Les camions comportent des casiers non communicants de chaque côté, sur deux hauteurs. Par le passé, les caisses étaient chargées dans les différents casiers par marque, puis la commande était complétée sur place. Le livreur partait avec un *listing* indiquant les lieux de livraison, quoi livrer, la méthode suggérée et le temps prévu. Le séquençement des clients était basé sur un programme de recherche opérationnelle optimisant les déplacements du camion.

Pour le livreur, ce qui est important d'optimiser, c'est la distance client-camion, plus précisément la distance entre le casier à décharger et le point d'entrée des caisses selon la méthode utilisée. Identifier des groupes de clients pour optimiser les distances inter-clients est utile, bien sûr, afin de s'assurer d'allouer des clients dans une zone de livraison raisonnable. Toutefois, la clé pour optimiser le travail et « l'huile de coude » réside plutôt dans la distance client-casier. Les qualités que les livreurs reconnaissent aux bons livreurs sont la débrouillardise, la capacité à trouver la bonne méthode chez chaque client et une bonne organisation de sa journée.

Savoir organiser sa journée nécessite une bonne connaissance des lieux de livraison, des habitudes ou des demandes des clients (p. ex., pas de livraison le midi), mais aussi des autres livreurs. En fait, les livreurs discutent continuellement de leurs options et de leurs choix, car les imprévus sont fréquents. Une affectation de secteur régulière est importante pour pouvoir développer la connaissance des lieux et des clients. Le travail en équipe stable est aussi apprécié, car la coordination dans le travail de manutention est importante. À l'opposé, le travail avec de continus nouveaux équipiers est difficile, car il faut sans cesse expliquer, au lieu de consacrer son temps à planifier. Inutile de préciser qu'avec tous les travaux en cours à Montréal, cette connaissance est indispensable.

Les logiciels étant peu soucieux de la qualité d'un empilage, le problème est résolu en les enrubannant de plastique. Or, cela augmente le risque de blessure pour celui qui désempilera. Le logiciel n'a pas d'empathie pour l'individu qui est à l'autre bout du processus.

Décisions prises par les responsables

Une première décision consiste à automatiser le chargement et à préparer les commandes à l'avance

sur palettes. Avant de partir, le livreur peut vérifier et éventuellement demander de déplacer des palettes, par exemple pour qu'elles soient du bon côté du déchargement. On respecte sa compétence quant à l'organisation spatiale du camion. Par contre, puisque les boîtes sur ces palettes sont moins stables, on a ajouté de la colle sous les boîtes. Il s'en est suivi une augmentation des blessures aux épaules.

Dans une seconde ronde de transformations, à la suite de grandes opérations de consolidation/

d'acquisition, on décide d'organiser le travail sur la base de quatre jours, avec l'assentiment des livreurs. Or, plus de caisses à livrer par jour implique aussi d'acquérir de plus gros camions pour rentabiliser l'opération. Un train de mesures d'économie est aussi adopté : diminution de l'épaisseur des cartons (et donc de leur solidité), élimination du poste de contrôle de qualité des palettes (clous qui ressortent, bois plus vert qui se déforme), augmentation du personnel contractuel non permanent et sur appel.

Dorénavant, il faut grimper plus pour décharger le camion et les caisses accrochent plus qu'avant. Il y a plus de petits imprévus (p. ex., un clou qui ressort, des caisses moins solides). On ne peut plus les glisser et simplement les guider; il faut les soulever et les tirer sur une arête, ce qui est plus dur pour les poignets et les épaules.

Dans les années qui suivent, le nombre d'accidents double et, puisque les blessures sont plus

graves, les journées d'absence quintuplent. Les blessures aux membres supérieurs deviennent non seulement plus fréquentes, mais elles sont longues à récupérer (presque la moitié des absences). Le camion devint le lieu dominant d'accidents et d'absences, et non plus chez le client ou dans la zone extérieure de livraison. Quand on analyse les accidents, on constate que les imprévus jouent un rôle important dans 4 accidents sur 10. Il peut s'agir d'une caisse qui accroche, qui reste coincée, qui brise. Un déséquilibre s'est produit dans presque la moitié des accidents (Lortie, 2012). La prépondérance de contractuels non permanents – ce qu'on veut privilégier – présente l'avantage à court terme de ne pas assumer les coûts des lésions chroniques et les mesures de protection nécessaires pour conserver un groupe de livreurs en santé. On dira que la nouvelle « organisation » considère que ce travail devrait être limité à une période de 10 ans.

4. Le travail de PAB en soins de longue durée

Fournir des soins aux patients implique, surtout pour ceux en perte d'autonomie sévère, des activités de manutention importantes. Dans l'exemple présenté, on décrira le travail effectué dans les années 1980-1990. Cela permettra d'estimer l'ampleur des dégradations subies depuis.

À l'époque, les femmes s'occupant des femmes et les hommes des hommes, il en résultait des façons d'organiser le travail assez différent. Les observations du travail montraient que les femmes décomposaient les tâches de manutention en plus petites unités, de sorte qu'elles manipulaient plus souvent les patients (presque deux fois plus que les hommes), mais de façon plus compatible avec leurs capacités physiques. Elles privilégiaient de faire la toilette au lit, tandis que les hommes préféraient transférer leur patient sur une chaise et l'amener au lavabo. Cette organisation permettait aux femmes d'effectuer par la suite les transferts en équipe (y compris pour manipuler le lève-personne), tandis que les hommes ne demandaient l'aide d'un collègue qu'occasionnellement.

Les façons de travailler et les savoir-faire développés étaient donc assez différents. Puisque la manutention au lit des patients est importante, les femmes utilisaient le piqué (alaise) entre autres pour changer de position la patiente (p. ex., pour la tourner), ce qui limitait les risques d'escarres et était pratique aussi pour faire la toilette (au lieu d'en position assise). Les hommes disaient ne pas savoir travailler de cette façon, ne pas maîtriser la technique du piqué. Puisque les femmes travaillaient plus souvent à deux, elles pouvaient utiliser aussi le piqué pour remonter une patiente dans le lit (Lortie, 1986).

Pour les PAB, la façon de déplacer les patients, de communiquer avec eux, d'utiliser leur capacité, d'évaluer les risques d'imprévisibilité et ce qui est confortable ou non pour eux est liée à la connaissance développée à leur contact. Hommes et femmes disent : « Quand tu connais le patient, la moitié de ton travail est fait » (Gagnon et collab., 1992). Si un manutentionnaire sait s'ajuster à chaque contenant selon ses caractéristiques, on peut penser que c'est encore plus vrai pour un humain.

Décisions prises par les responsables

Un jour, à la suite de sophistiqués calculs pour optimiser le coût de la buanderie (p. ex., temps de lavage et de séchage, quantité de savon utilisée), on a choisi d'introduire un piqué plus avantageux pour la buanderie... mais plus fragile. Il se déchire et moutonne lorsqu'il est manipulé. Aux PAB qui s'en plaignent, on a répondu : « Vous n'êtes pas censés utiliser ce matériel comme outil. » Les conséquences, ce sont aussi les patients qui les subissent. On a changé aussi la technique de literie pour économiser sur la buanderie (comment on fait un lit, les draps/demi-draps utilisés). Résultat : dès qu'on bouge un patient, la literie se défait.

Par la suite, en dérégularisant le travail et les équipes à des fins de flexibilité, toute l'organisation en équipe, finement élaborée, est mise en échec, tout comme toute cette connaissance du patient, si utile au travail et aux soins. Le ratio patients/préposé sera

aussi progressivement augmenté. Durant ces années, le ratio était de 5 patients par préposé, et ce, pour une patientèle nettement moins lourde qu'aujourd'hui. Les préposés n'arrêtaient pas. Cela permettait d'effectuer des opérations favorisant le maintien de l'autonomie (p. ex., aider la personne à se déplacer, la faire marcher, l'amener aux toilettes). En gros, cela signifiait consacrer entre 70 et 90 minutes par jour à une personne bénéficiaire. Il aurait été impensable d'imposer des couches pour économiser.

Depuis, la clientèle s'est alourdie, le ratio a été augmenté – on est content si on peut le maintenir à 8 – et les conditions de travail se sont dégradées. Officiellement, on recommande un ratio de 6-7 patients par préposé. La charge de travail s'est donc fortement accrue et il n'est donc guère étonnant que les PAB vivent un conflit entre qualité de travail, respect de leur ouvrage et quantité exigée. La seule option ouverte devient de réduire l'ensemble des soins.

5. Le travail de maintenance d'employés municipaux (couvertres d'égout et de puisard)

Voici un bref dernier exemple choisi pour illustrer un autre type de savoir : appréhender une difficulté, un effort. À votre prochaine marche en ville, un coup d'œil aux couvertres d'égout ou de puisard vous permettra d'en constater la variété : type (grille ou tampon), forme (carrée, rectangulaire, ronde), présence d'une encoche ou pas, disposition des rainures, présence de pattes ou pas, etc. Dans cet exemple, l'objet de l'étude était de vérifier si les employés avaient une bonne idée des difficultés ou des efforts à déployer.

Globalement, la réponse est oui, mais les employés surestiment un peu l'effort ou la difficulté à venir ou sous-estiment un peu ce qui s'avérera par la suite comme ayant été difficile (soit 1 fois sur 4). Les difficultés peuvent provenir du design du couvercle, mais aussi de l'environnement, de l'encrassement. Les pires couvertres : les grilles carrées à rainures obliques et la présence de pattes. Les employés aiment que les outils soient polyvalents et faciles à installer. Un nouvel outil choisi (le protocole) a été bien évalué, mais son usage est limité à une seule sorte de couvertres (Derfoul, 2002).

Décisions prises par les responsables

Choisir un modèle sécuritaire de couvertres d'égout et de puisard pour la circulation routière et les vélos est bien compréhensible. Par exemple, des pattes sous le couvercle évitent qu'il sorte de sa place et les rayures obliques sont plus sécuritaires pour les vélos. Cependant, ces couvertres sont alors plus difficiles à soulever et susceptibles de causer des blessures. Dans son récit *Ordures! Journal d'un vidangeur*, Paré-Poupart (2024) observe, à propos des contenants dont il décrit les multiples inconvénients : «Les contenants ont été conçus, sélectionnés et achetés par des personnes qui n'ont probablement jamais pratiqué le métier d'éboueur. Et ils n'ont pas pris la peine de consulter un vidangeur, bien sûr! On est ben trop cave» (p. 66).

2.2 Résumé des savoirs et savoir-faire récurrents et des impacts lorsqu'ignorés

Réduire les efforts passe par divers moyens. Deux solutions reviennent constamment : la réduction de la durée de l'effort et la fluidité. Cela passe par le rapprochement des équipements des lieux de prise-dépôt, par l'utilisation des surfaces (pour

glisser, pivoter, incliner, etc.), par l'utilisation d'effet de momentum et de l'impulsion pour ensuite guider.

Sur le plan du savoir-faire, cela implique de savoir placer ses mains, de prendre de l'information et la réajuster en conséquence, de placer les équipements et les pieds. Les manutentionnaires le résument par *ne pas travailler contre et faire travailler pour soi*. L'utilisation des pieds en soi est importante pour le contrôle de l'équilibre, mais aussi dans l'organisation des efforts et pour utiliser les transferts de poids. Il est intéressant de rappeler que, dans l'évolution de l'hominidé, cette capacité à tourner le bassin et à transférer le poids a joué un rôle important en permettant de développer des gestes de lancer plus efficaces et précis (Wilson, 1999). C'est ce qu'on observe lors du transfert de boîtes.

Quand on demande aux manutentionnaires ce qui est important pour eux quand ils choisissent une méthode de travail, les sept plus importants facteurs sont : réduire la fatigue (l'efficacité), faire travailler pour soi le contenant, le dos, le contrôle de la charge, la sécurité et l'équilibre (Authier et Lortie, 1993).

Le savoir du corps est aussi important. Les manutentionnaires développent une capacité de percevoir des éléments de performance comme la fluidité, l'asymétrie et la soudaineté, et que l'on retrouve corrélés à des mesures biomécaniques (Nastasia et collab., 2007). La durée des efforts, si centrale dans leur savoir-faire développé, est effectivement bien corrélée avec les mesures biomécaniques.

La planification des activités joue aussi un rôle central. À cet égard, la connaissance des espaces, des objets, des équipements, des aménagements et des équipiers est importante. Dans certaines situations, la mémoire est aussi une aptitude à développer.

Les exemples présentés montrent que les calculs d'économie incluent rarement des prévisions sur les accidents et sur les dommages chroniques, ni sur les coûts sociaux. En effet, une bonne partie des problèmes de santé sont assumés par le système de santé collectif. Quand on compare les données d'accidents et la consommation hors accident de services de santé pour cause de troubles musculosquelettiques, le transfert des coûts vers le système de santé est flagrant (Forcier et collab., 2008). Les problèmes générés à distance par certaines décisions (p. ex., les palettes mal montées et suremballées) sont rarement pris en compte.

D'une part, on prend des décisions qui rendent la manutention plus difficile et plus à risque; d'autre part, on multiplie les recommandations sur comment bien faire. Pourtant, dans bien des milieux, les travailleurs disent : « J'apprends tout le temps. » Les manutentionnaires très expérimentés se sont montrés très curieux et réfléchis.

Conclusion

Comprendre le travail nécessite d'y consacrer du temps et des efforts. Les questionnaires standards ont certes leur utilité, mais ils ne permettent pas de comprendre les contextes de travail ni les savoirs et savoir-faire développés. Personne ne songerait à modifier l'architecture d'un bâtiment

sans en connaître les structures et matériaux. Décider d'une transformation organisationnelle sans analyser les enjeux des savoirs et savoir-faire est donc à haut risque. Il ne s'agit pas seulement de les comprendre, mais aussi de saisir les conditions qui permettent leur élaboration et leur transmission. Les décisions de transformation sans les prendre en compte sont socialement coûteuses.

Nous avons exposé à la section 1 que les racines qui portent ce déni des compétences associées au travail dit manuel sont profondes. Les essais de proposer des solutions basées sur les savoirs et savoir-faire sont somme toute récents et encore peu pris en considération.

Sur la question de diversité, la question de classe socioéconomique demeure ignorée. Par exemple, personne ne s'offusque de l'absence de représentation des ouvriers et employés sur le plan politique. On pourrait ajouter le mépris un peu généralisé du citoyen envers l'univers du travail manuel. Dans son récit du travail de vidangeur, Paré-Poupart (2024), un diplômé universitaire, rapporte un échange avec un citoyen à qui il demandait de mieux placer ses bacs : « Moi, j'ai été à l'école, j'ai pas besoin de faire ça [ce travail]. Tu n'as qu'à aller à l'école » (p. 69).

Pour conclure sur une note positive, Paré-Poupart (2024) relate cette anecdote d'un soir, devant un public de buveurs attardés sur les terrasses du Plateau :

[...] Les clients, un peu éméchés, découvrent ton existence et applaudissent ton travail. Des buveurs qui s'étonnent d'être surpris d'admirer un vidangeur. C'est Julie Le Breton lâchant un cri d'émoi en te voyant lancer une poubelle 15 pieds dans les airs à ton partenaire qui l'attrape et la cogne ensuite sur la paroi du truck, vidant son contenu d'un coup sec. L'exécution est parfaite. Pendant un moment, en ces lieux, à cette heure incongrue, un public se forme qui apprécie l'esthétique d'un travail autrement méprisé. (p. 29)

NOTES

- 1 Foucault développe son propos en particulier dans *Les mots et les choses* (1966) et dans *L'archéologie du savoir* (1968). Mais, ici, nous référons le lecteur au texte d'analyse de Juignet (2015).
- 2 Dortier (2014) fait une synthèse pertinente des différents modèles et paradigmes en sciences cognitives. Cette section s'en inspire directement.
- 3 Wynne (2001) fait une analyse de l'ouvrage de Plotkin (1993) sur la dimension évolutionniste des connaissances.
- 4 Think tank est le nom générique donné à un centre de recherche et de réflexion sur des questions politiques, sociales et économiques. <https://www.novethic.fr/lexique/detail/think-tank.html>

RÉFÉRENCES

- Alter, N. et Uhalde, M. (2006). Modernisation, mouvement et crise. Dans N. Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail* (p. 343-358). PUF.
- Arendt, H. (1958/2015). *Condition de l'homme moderne*. Calmann-Levy.
- Assemblée nationale du Québec. (2022). *Portrait statistique des parlementaires*. <https://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/statistiques-deputes.html>
- Aubry, F. (2020). Les préposés aux bénéficiaires face aux prescriptions organisationnelles relatives à la qualité : quand le désengagement individuel prend la place de la résistance collective. *Cahiers de la recherche sociologique*, 68, 77-99. <https://doi.org/10.7202/1086358ar>
- Authier, M. et Lortie, M. (1993). Assessment of factors considered to be important in handling tasks by expert handlers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 11(4), 331-340. [https://doi.org/10.1016/0169-8141\(93\)90083-P](https://doi.org/10.1016/0169-8141(93)90083-P)
- Benhamou, S. (2020). Le travail en 2030 : l'heure des choix. *Cahiers français*, 5(48), 66-75. https://strategie-prod-renew.ext.ssi-gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cf418_s-benhamou_avenir_du_travail.pdf
- Boggert, B. (2021). L'application du concept d'injustice épistémique dans le soin : conceptualisation, limites, et perspectives. *Éthique & Santé*, 18(2), 127-133. <https://doi.org/10.1016/j.etique.2021.03.007>
- Cadeddu, J. (2020). Savoir, savoir-faire et savoir-être : réflexions pédagogiques sur les relations université-entreprise. *Transalpina*, 23, 99-112. <https://doi.org/10.4000/transalpina.682>
- Celnik, N. (2023, 21 juillet). Les think tanks, boîtes à outils du libéralisme. *Socialter*. <https://www.socialter.fr/article/think-tank-gouvernement-liberalisme>
- Couture, M.-J. (1999). *Impact de l'introduction de l'informatique sur les stratégies de manutentionnaires* [Mémoire de maîtrise]. UQAM.
- Decréau, L. (2018). *Tempête sur les représentations du travail*. Presses des Mines.
- Derfoul, Z. (2002). *Étude sur la manipulation des couvercles d'égout et de puisard* [Mémoire de maîtrise]. UQAM.
- Dortier, J.-F. (dir.). (2014). *Le cerveau et la pensée : le nouvel âge des sciences cognitives*. Éd. Sciences Humaines.
- Estabrooks, C. A., Straus S., Flood, C. M., Keefe, J., Armstrong, P., Donner, G., Boscart, V., Ducharme, F., Silvius, J. et Wolfson, M. (2020). *Restoring trust: COVID-19 and the future of long-term care*. Royal Society of Canada. <https://www.facetsjournal.com/doi/pdf/10.1139/facets-2020-0056?download=true>
- Forcier, L., Lapointe, C., Lortie, M., Buckle, P., Kuorinka, I., Lemaire, J. et Beaugrand, S. (2008). Supermarket workers: Their work and their health, particularly their self-reported musculoskeletal problems and compensable injuries. *Work*, 30(4), 493-510. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18725712>
- Frank, K., Yang, Z. et Frenette, M. (2021). *L'évolution de la nature du travail au Canada dans le contexte des progrès récents en technologie de l'automatisation* [Rapports économiques et sociaux]. Statistique Canada, gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021001/article/00004-fra.htm>

- Frenette, M. (2023). *L'évolution de la nature du travail depuis le début de la pandémie de COVID-19* [Rapports économiques et sociaux]. Statistique Canada, gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2023007/article/00003-fra.pdf>
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- Gagnon, É., Tremblay-Paradis, O. et Aubry, F. (2020). *Les CHSLD en question : synthèse du colloque – Université Laval, Québec, 4 novembre 2019*. Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval. <https://www.ivpsa.ulaval.ca/sites/ivpsa.ulaval.ca/files/uploads/Synthese-du-colloque-sur-les-CHSLD-978-2-924502-23-5.pdf>
- Gagnon, M., Lortie, M. et St-Vincent, M. (1992). *Résumé de trois études sur les préposés aux malades, hommes et femmes, dans un hôpital pour soins prolongés*. IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/332/n/publications-outils/magazines-bulletins>
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. François Bourin Éditeur.
- Goudreault, Z. (2023, 23 mai). Un avenir incertain pour les formations professionnelles en construction. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/791520/education-un-avenir-incertain-pour-des-formations-professionnelles-en-construction>
- Institut des politiques publiques. (2023). *La fin du renouvellement? Portrait social et politique des députés de la XV^{ème} législature* [Note IPP n° 87]. <https://www.ipp.eu/publication/la-fin-du-renouvellement-portrait-social-et-politique-des-deputes-de-la-xveme-legislature>
- Juignet, P. (2015, 2 avril). Michel Foucault et le concept d'épistémè. *Philosophie, science et société*. <https://philosciences.com/michel-foucault-episteme>
- Jung, J. (2000). *Le travail : textes choisis et présentés*. GF Flammarion.
- Kidd, I. et Carel, H. (2016). Epistemic injustice and illness. *Journal of Applied Philosophy*, 34(2), 172-190. <https://doi.org/10.1111/japp.12172>
- Kuorinka, I., Lortie, M. et Gautreau, M. (1994). Manual handling in warehouse: The illusion of correct postures. *Ergonomics*, 37(4), 655-661. <http://dx.doi.org/10.1080/00140139408963680>
- Lallement, M. (2010). *Le travail sous tensions*. Éd. Sciences Humaines.
- Le Blanc, B. (2014). Francisco Varela : des systèmes et des boucles. *Hermès, la revue*, 1(68), 106-107. <https://doi.org/10.3917/herm.068.0106>
- Lévy, J. et Lasserre, É. (2011). Internet, savoirs et savoir-faire : de quelques perspectives anthropologiques. *Anthropologie et Sociétés*, 35(1-2), 17-34. <https://doi.org/10.7202/1006366ar>
- Lortie, M. (1986). Analyse des activités de manutention de préposés aux bénéficiaires dans un hôpital pour soins prolongés. *Le Travail humain*, 49(4), 315-322. <https://www.jstor.org/stable/40657434>
- Lortie, M. (2012). Analysis of the circumstances of accidents and impact of transformations on the accidents in a beverage delivery company. *Safety Sciences*, 50(9), 1792-1800. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.04.008>
- Martinot, B. et Thomas-Darbois, L. (2023). *Les Français au travail : dépasser les idées reçues* [Rapport]. Institut Montaigne. <https://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-recues>
- Nastasia, I., Lortie, M., Delisle, A. et Gagnon, M. (2007). Perception and biomechanics data in a manual handling task: A comparative study. *Ergonomics*, 50(12), 2059-2081. <https://doi.org/10.1080/00140130701369387>
- Nicolas, É. (2020, 19 mars). Nos anges gardiens. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/575245/nos-anges-gardiens>
- Paré-Poupart, S. (2024). *Ordures! Journal d'un vidangeur*. Lux.
- Plotkin, H. (1993). *Darwin machines and the nature of knowledge*. Harvard University Press.

- Pons, H. (2021, 19 octobre). Et si on en finissait avec la frontière entre travail manuel et intellectuel? *Maddyness*.
<https://www.maddyness.com/2022/05/23/travail-manuel-intellectuel-frontiere>
- Prévieux, J. (2022) *Lettres de non-motivation*. Éd. Mille et une nuits.
- Proctor, R. N. et Girel, M. (2013). Robert Proctor et la production de l'ignorance [Entretien]. *Critique*, 12(799), 992-1005.
<https://mathiasgirel.com/2016/01/31/robert-proctor-et-la-production-de-l-ignorance/>
- Tallis, R. (2003). *The band: A philosophical inquiry into human being*. Edinburgh University Press.
- Tigé, S. (2017). Savoir-faire : une valeur réelle de l'entreprise? *I2D – Information, données & documents*, 54(2), 42-43.
<https://doi.org/10.3917/i2d.172.0042>
- Wilson, F. R. (1999). *The band: How its use shape the brain, language, and human culture*. Vintage Books.
- Wynne, C. D. L. (2001). Universal plotkinism: A review of Henry Plotkin's Darwin machines and the nature of knowledge. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 76(3), 351-361. <https://doi.org/10.1901/jeab.2001.76-351>

Dossier spécial

Implantation d'un dispositif organisationnel visant la prévention des situations de travail à risque du personnel enseignant au sein d'une école primaire au Québec

Mariève Pelletier^a, Imane Lahrizi^b, Simon Viviers^c, Juan Marcelo Balboa^d

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1865>



RÉSUMÉ. Cet article met en exergue un dispositif organisationnel conçu pour deux objectifs principaux : d'une part, l'amélioration et la prévention des problèmes de santé mentale au travail en renforçant le pouvoir d'agir individuel et collectif du personnel enseignant sur l'organisation du travail au sein de leur établissement scolaire; d'autre part, l'intervention transformatrice sur les contraintes découlant de l'organisation du travail générant des situations de travail à risque pour le personnel enseignant. Il porte sur une étude de cas et présente l'implantation du dispositif organisationnel dans une école spécifique du Québec. Il expose l'architecture et le cadre du dispositif, les acteurs impliqués et leur rôle respectif, la description et l'évaluation du processus d'implantation ainsi que les résultats observés.

Mots clés : Santé mentale au travail, intervention organisationnelle, évaluation, milieux scolaires, organisation du travail

ABSTRACT. This article highlights an organisational system designed to achieve two main objectives: firstly, to improve and prevent mental health problems in the workplace by empowering teaching staff individually and collectively to influence the organisation of work in their school, and secondly, to take transformative action on the constraints arising from the organisation of work that generates risky work situations for teaching staff. This article focuses on a case study and presents the implementation of the organisational system in a specific school. It describes the architecture and framework of the system, the players involved and their respective roles, and describes and assesses the implementation process and the results observed.

Keywords: Mental health at work, Organizational intervention, Evaluation, School environments, Work organization

Introduction

L'éducation est considérée comme l'un des facteurs déterminants les plus importants de la santé des populations, tout comme le travail (MSSS, 2012). La santé mentale et le bien-être du personnel enseignant revêtent ainsi une importance sociétale capitale, en tant qu'acteur au cœur du système d'éducation.

Selon des données récentes issues de l'*Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021*, 30,7 % des hommes et 29,9 % des femmes travaillant dans le secteur de l'enseignement ont une détresse psychologique élevée ou très élevée liée au travail (Camirand et collab., 2023).

^a Professeure adjointe, École de counseling et d'orientation, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.

^b Professeure assistante, École de counseling et d'orientation, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.

^c Professeur titulaire, École de counseling et d'orientation, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.

^d Étudiant au doctorat, École de counseling et d'orientation, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.

Portrait du réseau éducatif québécois : pénurie et décrochage du personnel

À l'heure actuelle, l'ensemble du réseau éducatif québécois fait face à une pénurie de personnel enseignant sans précédent (Sirois et collab., 2022), une problématique multidimensionnelle engendrée par la rareté des ressources humaines, par l'abandon de la profession enseignante, par la hausse des congés de maladie prolongés et par les départs anticipés à la retraite. Au cours de l'année scolaire 2021-2022, le taux d'absentéisme pour cause de maladie au sein du personnel des centres de services scolaires du Québec a grimpé de 29 % relativement à l'année 2014-2015; une hausse attribuée en grande partie aux problèmes de santé mentale liés au travail (Leduc, 2023).

Cette réalité est exacerbée par un taux de décrochage élevé parmi le personnel enseignant, en particulier chez ceux qui entrent en carrière. Au Québec, des études révèlent des taux d'attrition variant entre 25 % et 50 % au cours des premières années de carrière des nouveaux enseignants, un phénomène que plusieurs associent aux difficultés du métier relatives au contexte dans lequel il s'exerce, voire à la détresse qu'il engendre (Kamanzi et collab., 2017; Mukamurera et collab., 2019; Beaudry et collab., 2021). Certains travaux empiriques mettent en avant une tendance croissante des difficultés de recrutement, laquelle contraint à recourir à de la suppléance et à du remplacement d'urgence par du personnel parfois moins expérimenté ou qualifié, par exemple les personnes encore aux études ou non légalement qualifiées (Homsy et collab., 2019; Sirois et collab., 2022; Bussières McNicoll, 2023).

Parmi les facteurs les plus fréquemment évoqués par les enseignants qui quittent ou souhaitent quitter la profession, les facteurs organisationnels tels que la surcharge de travail, la qualité des relations hiérarchiques et interpersonnelles, tout comme la violence verbale et physique des élèves, reviennent fréquemment (Barrère, 2002; Sass et collab., 2011; Karsenti et collab., 2013). Le décrochage professionnel, le roulement élevé, les absences pour raison de santé et la pénurie d'enseignants entraînent des coûts importants (p. ex., formation initiale, recrutement, embauche et développement professionnel), tandis

que leur instabilité inhérente peut altérer la qualité de l'éducation, la qualité de la relation enseignant-élève et la réussite scolaire des élèves (Bascia et Rottmann, 2011; Madigan et Kim, 2021). Ces phénomènes contribuent également à détériorer le climat de travail et le bien-être des enseignants, lesquels doivent doubler d'efforts pour maintenir des services éducatifs de qualité (Homsy et collab., 2019; Labbé, 2020).

Effets de la pénurie et du décrochage sur le personnel enseignant

La pénurie du personnel peut générer de multiples enjeux dans le réseau de l'éducation, par exemple les difficultés à assurer la stabilité des activités d'enseignement, l'augmentation de la charge de travail pour les personnes enseignantes en poste et, conséquemment, l'augmentation de leur détresse psychologique, ce qui peut contribuer à rendre le métier d'enseignant moins attrayant pour ceux et celles qui souhaitent en faire leur carrière.

Il semble que les difficultés liées au travail et les aspects éprouvants de la profession puissent nourrir un cercle vicieux, alimentant la détresse du personnel enseignant, les arrêts maladie, les départs précoces ainsi que les difficultés de recrutement. Cette dynamique représente un défi majeur pour les acteurs du domaine éducatif, qui peinent à s'en sortir. Dans le secteur de l'enseignement au Québec, le personnel se trouve, conjointement avec celui de la santé, exposé de manière plus importante que les travailleuses et travailleurs des autres secteurs aux risques psychosociaux du travail, soit des risques associés aux problèmes de santé mentale au travail (Camirand et collab., 2023).

Risques psychosociaux dans la profession enseignante

Les deux risques les plus fréquemment rapportés sont la forte demande psychologique au travail (surcharge de travail), qui touche 37,6 % du personnel de l'enseignement, et la faible reconnaissance au travail, qui affecte 36,2 % d'entre eux. Les recherches qualitatives menées par Viviers et ses collègues (2019) montrent qu'un des problèmes majeurs vécus par les personnes enseignantes serait lié à l'individualisation de leur rapport au travail; celles-ci font souvent face à l'isolement dans leur salle de classe, loin de leurs pairs. Ainsi, lorsqu'elles se retrouvent dans

des situations de travail difficiles, elles peuvent rapidement se sentir incompetentes et se culpabiliser.

Ces recherches mettent également en avant-plan que, au contraire, le partage collectif des expériences professionnelles permet aux personnes enseignantes de réduire leur isolement, de renforcer leur engagement dans leur activité de travail et de dégager des pistes communes pour améliorer leurs conditions d'exercice. Comment, dans ce contexte, arriver à développer des pratiques organisationnelles favorisant la coopération entre personnel enseignant et, ultimement, leur santé mentale?

L'intervention organisationnelle pour la prévention des problèmes de santé mentale

Les interventions organisationnelles de prévention primaire s'avèrent une avenue efficace pour réduire l'exposition des travailleuses et travailleurs à différentes contraintes organisationnelles et pour prévenir la détérioration de leur santé mentale (LaMontagne et collab., 2007; LaMontagne et collab., 2014; Montano et collab., 2014; Aust et collab., 2023).

Plusieurs auteurs s'entendent quant aux grandes étapes d'une démarche organisationnelle visant la santé mentale au travail (Brun et collab., 2009; St-Arnaud et collab., 2010; Nielson et Abildgaard, 2013; Pelletier et collab., 2022) et des experts à travers le monde ont identifié les grands principes qui doivent guider le développement, l'implantation et l'évaluation de ce type de démarche (von Thiele Schwarz et collab., 2021).

Un certain consensus scientifique se dégage aussi concernant les conditions nécessaires pour favoriser la réussite de l'implantation, dont le développement de pratiques professionnelles et de gestion axées sur le renforcement de l'autonomie et du pouvoir d'agir des travailleuses et travailleurs et de leurs gestionnaires, du travail collectif et du soutien horizontal (entre collègues), de même que vertical (travailleurs et gestionnaires) (Nielsen et Abildgaard, 2013; Karanika-Murray et Biron, 2015; Biron et collab., 2016).

L'intervention organisationnelle en éducation

Concernant les interventions organisationnelles menées dans le secteur de l'éducation, certaines études pointent vers des conditions favorables pour arriver à atteindre les retombées escomptées sur la santé mentale des personnes enseignantes.

Selon les quelques articles recensés (Brady et Wilson, 2021; Charlton et collab., 2021; Evans et collab., 2022; Lummis et collab., 2022), les interventions organisationnelles peuvent améliorer la santé mentale, à condition que les changements instaurés soient réalisés en collaboration avec tout le personnel de l'école et que tous soient prêts et souhaitent instaurer des changements. Les interventions doivent également être alignées sur les sources des problèmes éprouvés dans un contexte particulier et sur les besoins du personnel enseignant. Les personnes qui dirigent les interventions doivent s'assurer de l'acceptabilité, par les acteurs du milieu, des principes, des objectifs et des moyens déployés tout au long du processus. Enfin, lorsque les mesures respectent l'autonomie, la compétence et la filiation des personnes enseignantes, elles sont perçues plus positivement et ont plus d'efficacité.

Efficacité et facteurs de réussite de l'intervention organisationnelle

Bien que l'on ait identifié certains grands principes qui favorisent l'implantation d'interventions organisationnelles ayant pour objet la santé mentale au travail, le passage à l'action dans le cadre de ces interventions demeure un défi majeur pour bon nombre de milieux de travail en général. Faute de moyens, de connaissances et d'accompagnement, ceux-ci finissent par abandonner les démarches entreprises (Biron et collab., 2016; Karanika-Murray et Biron, 2015; Daniels et collab., 2021).

La littérature sur les interventions organisationnelles montre à quel point il est crucial d'évaluer le processus d'intervention ainsi que ses effets, mais un certain nombre de lacunes méthodologiques subsistent, notamment parce que le contexte n'est pas systématiquement étudié (Aust et collab., 2023). Cette revue systématique met d'ailleurs en évidence le fait que les interventions à l'échelle de l'organisation peuvent différer dans

leur complexité de mise en œuvre, ce qui a des impacts sur les effets de l'intervention.

Par conséquent, l'évaluation exclusive des effets à la fin d'une intervention ne permet pas de déterminer pourquoi une intervention donnée a atteint ou non tels ou tels résultats (Aust et collab., 2023). De plus, entre les mesures mises en œuvre dans le cadre d'une intervention et les effets finaux observés, il existe une boîte noire qui influence l'intervention et, conséquemment, ses effets (Nielsen et Randall, 2012).

Ainsi, pour mieux apprécier l'efficacité d'une intervention organisationnelle, il est important de documenter les processus d'implantation ainsi que d'évaluer les leviers et les obstacles rencontrés lors de son implantation afin de mieux comprendre quelles mesures fonctionnent, pour qui et dans quel contexte (Biron, 2012).

1. **Projet de recherche-intervention pour favoriser la santé mentale du personnel enseignant par une action collective sur l'organisation du travail**

1.1 **Développement d'un dispositif organisationnel**

Le projet de recherche-intervention dont il est question dans le présent article découle d'une demande conjointe d'une fédération syndicale et d'un comité patronal du réseau de l'éducation publique au Québec visant à instaurer une approche novatrice centrée sur la coopération pour favoriser la santé mentale des personnes enseignantes au primaire, au secondaire, en centres de formations professionnelles et dans des écoles à vocation particulière (Viviers et collab., 2023).

L'équipe de recherche a été mandatée pour développer et mettre en œuvre un projet de recherche-intervention. Les membres de l'équipe provenaient de quatre universités : l'Université Laval, l'Université de Sherbrooke, l'Université de Montréal et l'Université du Québec en Outaouais. Cette recherche avait comme objectifs principaux de développer, d'expérimenter et d'évaluer un dispositif organisationnel de prévention des problèmes de santé mentale au travail des enseignantes et enseignants dans des établissements scolaires publics du Québec.

Fondements théoriques : courant de la clinique du travail

Le dispositif organisationnel développé puise ses fondements théoriques dans le courant de la clinique du travail (Molinier et Flottes, 2012; Clot et Lhuillier, 2015). Ce courant adopte une perspective épistémologique considérant la production de connaissances comme étant intimement liée à la transformation de la réalité (Lhuillier, 2006; Molinier et Flottes, 2012). Ainsi, la clinique du travail vise essentiellement la transformation de l'organisation du travail en conjuguant les rapports entre l'activité et la subjectivité dans le travail (Bonnefond et Clot, 2018).

Une telle transformation est possible par la reconnaissance formelle du collectif de travail, qui bénéficie de moments et d'espaces communs pour réfléchir, analyser et discuter des activités de travail (Bonnemain, 2020). Ce cadre favorise le développement ou le renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif des travailleuses et travailleurs, ce qui permet l'extension de leur pouvoir d'agir sur leur milieu de travail (Clot, 2001). Son objectif est d'offrir aux travailleuses et travailleurs la possibilité d'accroître leur capacité d'action ainsi que de développer une compréhension approfondie de leur expérience et de leur sentiment d'efficacité (Clot et Lhuillier, 2010).

Dans cette perspective, la santé mentale se définit par le développement de ce pouvoir d'agir sur soi, sur autrui et sur sa situation de travail, compris comme la capacité à être affecté et à influencer le monde par son initiative, de manière consciente et intentionnelle. Comme le mentionne Canguilhem (2013), « la santé est une façon d'aborder l'existence en se sentant non seulement possesseur ou porteur, mais aussi au besoin créateur de valeur, instaurateur de normes vitales » (p. 175).

Objectifs du dispositif organisationnel

Ce dispositif aspire à devenir une entité durable au sein de l'organisation et à encourager une amélioration en continu de l'organisation du travail. Cette amélioration prend racine dans l'expérience effective et tangible du travail mise en discussion entre les personnes enseignantes et les personnes qui les représentent, puis entre la direction de

l'école et les personnes représentant le corps enseignant (Viviers et collab., 2023).

Le dispositif s'inspire de recherche-interventions menées au Québec (Maranda et collab., 2013; Poiriel et Houde, 2019) et en France (Bonnetfond, 2017; Clot et collab., 2020). Il vise la prévention des problèmes de santé mentale au travail en agissant, d'une part, sur le développement d'un pouvoir d'agir individuel et collectif du personnel enseignant sur l'organisation du travail au sein de leur établissement scolaire et, d'autre part, en intervenant directement sur des contraintes découlant de l'organisation du travail qui génèrent des situations de travail à risque pour le personnel enseignant (Viviers et collab., 2023). Les situations de travail à risque sont appréhendées comme des situations de travail qui occasionnent de la souffrance.

Affect issu de la confrontation des travailleuses et travailleurs aux contraintes rencontrées dans leur travail réel, cette souffrance, normale dans toute situation de travail, peut devenir pathogène lorsque l'organisation de travail ne permet pas de surmonter ces contraintes et que l'espoir de leur échapper se dissout (Dejours, 2008). Ces situations de travail à risque «sont à la source de malaises, d'inconforts, voire de problèmes de santé mentale liés au travail» et incluent «des dimensions mixtes issues du contexte institutionnel, structurel, professionnel, culturel et personnel» (Maranda et collab., 2013, p. 236).

Dans une étude menée auprès du personnel enseignant, Maranda et ses collègues (2013) ont mis en lumière de grandes catégories de situations de travail à risque chez le personnel enseignant, à savoir la lourdeur et la surcharge de travail; la complexité et la confusion des rôles; la violence et le non-respect; la pression et le contrôle du temps; la précarité d'emploi et de travail; puis l'organisation bureaucratisée et la désorganisation.

Structure du dispositif organisationnel

Le dispositif repose sur une structure impliquant des personnes nommées «référénts-métiers» (RM), sélectionnées parmi le personnel enseignant de leur établissement, afin de représenter leurs pairs en tant que porte-paroles au sein d'un comité portant sur la santé mentale et l'organisation du travail (ci-après «le

Comité»). Le Comité, composé de trois à six RM selon la taille de l'établissement scolaire et de sa direction, se réunit régulièrement pour examiner les situations de travail à risque rapportées par les personnes enseignantes, pour les analyser collectivement et pour proposer des actions visant à les résoudre.

Pour «recueillir» des situations de travail à risque, les RM procèdent à des activités d'arpentage. L'arpentage est un terme utilisé au sens métaphorique pour illustrer :

[...] l'action d'être à l'écoute de son milieu, de l'habiter, d'en saisir le pouls, d'identifier ses zones de sensibilité. Il s'agit de documenter, de consulter, de recueillir des données sur les situations potentiellement délétères pour la santé des enseignantes et des enseignants de son milieu. Concrètement, une diversité de méthodes peut être utilisée, allant de moyens plus informels (p. ex., discussions de corridor) à des moyens plus formels (p. ex., tenue de rencontres individuelles ou collectives) pour construire graduellement une compréhension de plus en plus fine des situations de travail à risque et éventuellement contribuer à des pistes de prévention adaptées. (Viviers et collab., 2023, p. 24)

Fonctionnement du dispositif organisationnel

Les discussions entre les RM et les personnes enseignantes visent à examiner de manière approfondie les situations de travail à risque, puis à dégager des solutions potentielles en intervenant sur l'organisation du travail. Ces échanges favorisent une compréhension collective des problèmes rencontrés, soulignant que les personnes enseignantes ne sont pas seules à vivre des difficultés et que le collectif détient un pouvoir d'action pour transformer l'organisation du travail.

Une fois ces discussions menées, les RM ont comme mandat d'en rapporter les fruits au Comité. Celui-ci a pour mandat de mettre en commun les informations concernant les situations de travail à risque recueillies lors de l'arpentage, d'en discuter, de les enrichir et de les hiérarchiser, au besoin, en fonction de leur impact potentiel et du

nombre de personnes réellement ou potentiellement touchées par celles-ci. Le Comité doit également réfléchir à des pistes d'action visant à éliminer ou amenuiser les situations de travail à risque dans une perspective préventive.

Son travail vise ainsi à engager un processus d'intercompréhension des réalités professionnelles et subjectives des personnes enseignantes et de la

direction, qui ont des enjeux et des contraintes spécifiques à leur rôle respectif. Le Comité est également responsable de planifier et d'assurer la mise en œuvre des actions préventives en veillant au suivi de leur implantation. La figure 1 illustre de façon schématique le fonctionnement du dispositif et ses acteurs.

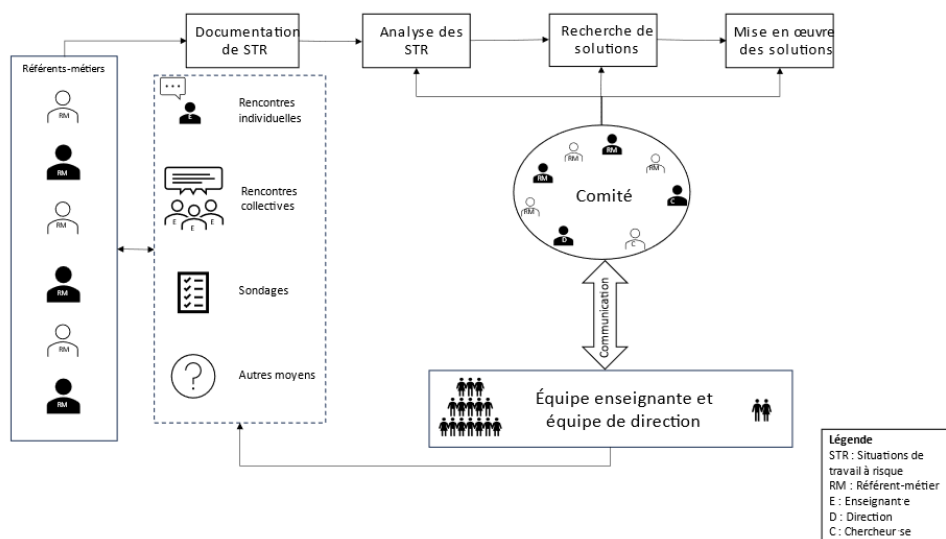


Figure 1 – Fonctionnement et acteurs du dispositif organisationnel de prévention des problèmes de santé mentale au travail

Pour atteindre les retombées significatives en matière de prévention des problèmes de santé mentale chez les personnes enseignantes et de transformation de l'organisation du travail, le dispositif organisationnel vise l'atteinte de six résultats (voir figure 2) :

- 1) se doter de bases compréhensives communes;
- 2) créer un ou des espaces de parole sécuritaires;
- 3) soutenir l'explicitation et la compréhension des situations de travail à risque;
- 4) favoriser l'intercompréhension des différentes réalités professionnelles et hiérarchiques;
- 5) favoriser la prise en compte du travail réel dans l'organisation du travail; et
- 6) cibler des moyens pour transformer les situations de travail à risque¹.

Phases d'implantation du dispositif organisationnel

L'implantation du dispositif se décline en trois grandes phases, à savoir : une phase de préparation, d'initiation et de consolidation.

Phase de préparation : Elle vise principalement à informer, à sensibiliser et à former le personnel enseignant, les RM et la direction sur le dispositif et ses visées; sur les liens entre la santé mentale et l'organisation du travail; sur les rôles des membres du Comité; sur les valeurs et les règles de fonctionnement au sein de celui-ci; ainsi que sur les différents outils pour soutenir le travail à réaliser dans le cadre du dispositif organisationnel.

Phase d'initiation : La seconde phase est celle de l'initiation, au cours de laquelle les RM commencent à s'exercer aux activités d'arpentage, observent et écoutent pour être à l'affût de ce qui pourrait constituer des situations de travail à risque.

C'est lors de cette phase que les membres du Comité (RM et direction) apprennent, à l'aide des chercheurs, à analyser les différentes composantes d'une situation de travail à risque.

Phase de consolidation : La dernière phase est celle de la consolidation. Elle vise une prise en charge progressive du dispositif organisationnel par le milieu. Une ultime formation est prévue dans le cadre de cette phase afin d'outiller les membres et les RM à animer les travaux du Comité, de façon à ce qu'ils puissent se poursuivre sans la présence des chercheurs. Cette phase permet aussi de consolider les façons de faire, de les adapter de plus en plus à la réalité du milieu et de faire en sorte que le dispositif organisationnel puisse exister de façon pérenne au sein de l'établissement.

1.2 Implantation du dispositif organisationnel en milieu scolaire

Pour participer au projet de recherche-intervention, les établissements scolaires devaient répondre à deux critères d'inclusion : être un établissement d'enseignement public au préscolaire/primaire, au secondaire, en formation professionnelle ou à l'éducation des adultes; et faire partie d'un centre de services scolaire couvert par un des neuf syndicats affiliés à la fédération syndicale à l'origine de la demande du projet de recherche-intervention.

De plus, les établissements scolaires devaient satisfaire aux critères suivants : avoir une forte adhésion au projet et à ses objectifs; participer sur une base volontaire; démontrer une capacité de communication entre le personnel enseignant et la direction; reconnaître l'apport de la recherche universitaire; être disponible pour participer au projet; avoir une certaine stabilité du personnel; avoir un climat de travail acceptable; et avoir la présence d'un comité de participation du personnel enseignant.

Un appel d'intérêt synthétisant le projet, ses objectifs et ses critères a été diffusé au sein de chacun des 12 centres de services scolaires impliqués afin de solliciter les candidatures des établissements désireux de participer au projet de

recherche. Ce document était accompagné d'un formulaire à remplir attestant de l'engagement de l'équipe enseignante et de la direction à s'impliquer dans le projet pilote et devant être dûment signé par les parties concernées.

À la réception des candidatures des établissements intéressés, un représentant patronal et un représentant syndical de chaque centre de services scolaire ont été chargés d'évaluer et de classer ces candidatures, en vue de formuler des recommandations à l'équipe de recherche quant à la sélection des établissements à inclure dans le projet. L'intervention, c'est-à-dire l'implantation du dispositif organisationnel au sein des 12 établissements scolaires retenus pour participer à la recherche, s'est déroulée entre les mois de mai 2022 et juin 2023.

1.3 Modèle d'évaluation de l'implantation du dispositif organisationnel

Pour mener à bien l'évaluation de l'implantation du dispositif organisationnel, nous avons adopté le modèle proposé par Nielsen et Abildgaard (2013), qui s'inscrit dans une perspective dans laquelle les organisations sont envisagées comme des processus dynamiques. Ce modèle offre une méthodologie permettant d'évaluer à la fois le processus d'implantation et les effets d'une intervention organisationnelle visant des retombées sur la santé mentale, en examinant de manière approfondie comment et pourquoi une intervention organisationnelle implantée dans un contexte parvient à atteindre des résultats donnés, éclairant ainsi les mécanismes de succès, les acteurs impliqués et les circonstances favorables ou défavorables à l'obtention des résultats escomptés.

Le modèle de Nielsen et Abildgaard (2013) s'inspire du courant de l'évaluation réaliste et, plus spécifiquement, du modèle *Context Mechanism Outcome* (CMO) de Pawson et Tilley (1997). Il permet de décomposer l'intervention en différentes phases et de procéder à l'évaluation du processus à chacune de ces phases. La figure 2 illustre le modèle d'évaluation adapté et inspiré de celui de Nielsen et Abildgaard (2013).

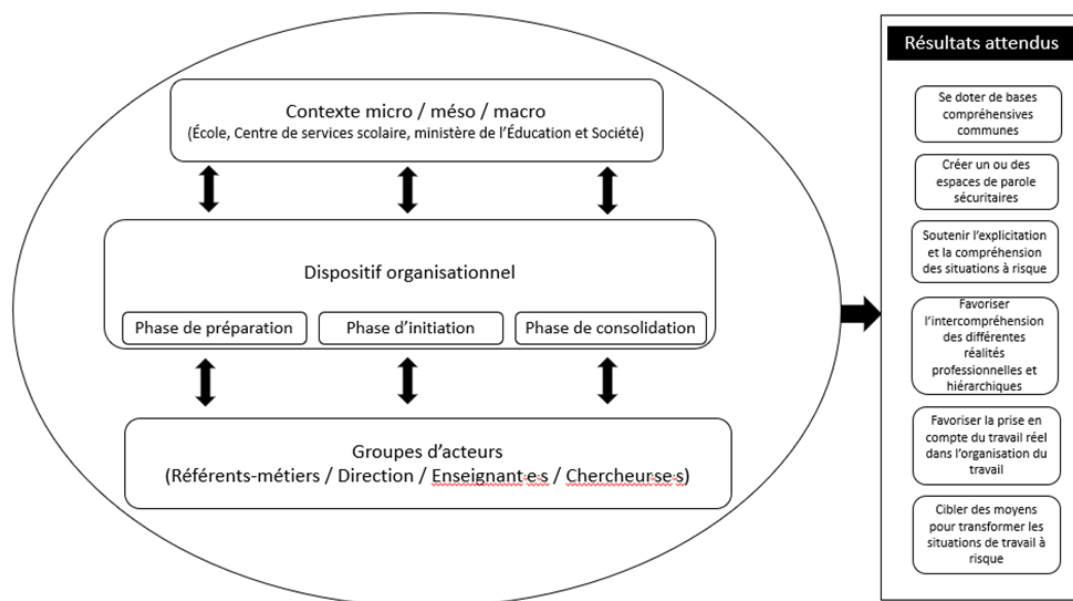


Figure 2 – Modèle d'évaluation du processus d'implantation et des résultats attendus du dispositif organisationnel de prévention des problèmes de santé mentale au travail du personnel enseignant dans les établissements scolaires

Conformément à ce modèle, plusieurs éléments interviennent dans le déroulement d'une intervention organisationnelle et, par conséquent, dans ses résultats attendus. Ces éléments sont regroupés en trois grandes catégories : le contexte, les groupes d'acteurs et le dispositif organisationnel.

Contexte : Tout d'abord, le contexte regroupe les aspects micro, méso et macro dans lesquels s'implante le dispositif organisationnel à un moment donné. Dans le cadre de la présente intervention, le contexte macro englobe des éléments sociaux, politiques et démographiques touchant le secteur de l'éducation, ainsi que le cadre de gouvernance mis en place par le ministère de l'Éducation et par les conventions collectives. Les contextes méso et micro comprennent quant à eux les caractéristiques spécifiques au centre de services scolaire (p. ex., directives, pratiques organisationnelles, gestion des ressources) ainsi que celles relatives à l'école (p. ex., niveau d'enseignement, taille de l'établissement, contexte historique et culturel, composition de la population étudiante).

Groupes d'acteurs : La deuxième catégorie englobe les différents groupes d'acteurs organisationnels impliqués dans la mise en œuvre du dispositif

organisationnel, ainsi que leurs attentes, leurs représentations, leurs attitudes et leurs comportements, qui influencent le déroulement de l'intervention et ses résultats.

Dispositif organisationnel : Enfin, le dispositif organisationnel lui-même incluant ses composantes (outils, formations, arpentage, travaux du Comité), son fonctionnement et les adaptations nécessaires pour prendre en compte les spécificités du contexte constituent la troisième catégorie du modèle.

En outre, ce modèle vise à évaluer les résultats attendus du dispositif organisationnel dans les établissements scolaires où il est implanté.

1.3.1 Outils et méthodes mobilisés dans le cadre de l'évaluation

Divers outils et méthodes de collecte de données ont été développés et utilisés pour documenter l'implantation du dispositif organisationnel et ses résultats au sein de l'établissement scolaire. Le recours à une pluralité d'instruments de collecte de données et à différentes sources d'information visait à réaliser une triangulation des données, une

stratégie reconnue pour accroître la fiabilité des résultats (Denzin, 1989).

Descriptif organisationnel

Au commencement du projet, une fiche a été créée afin de documenter le contexte organisationnel de l'établissement scolaire participant. Cette fiche permet de recueillir des informations détaillées sur le centre de services scolaire (p. ex., environnement, ressources humaines, membres de la communauté, effectif scolaire, nombre d'établissements scolaires affiliés au CSS); sur l'établissement scolaire (p. ex., organisation prescrite du travail, politiques et comités concernant la santé mentale); et sur les dynamiques relationnelles dans l'établissement scolaire (p. ex., modes de communication, zones de tension).

Rencontres de formation

Quatre rencontres de formation d'une durée d'environ 3 heures chacune ont été réalisées auprès des membres du Comité. L'ensemble de ces formations était enregistré et filmé, puis retranscrit intégralement. Ces formations ont eu lieu en présence dans l'école.

Rencontres du Comité et rencontres bilans

Huit rencontres du Comité se déroulant dans les écoles et d'une durée d'environ 3 heures chacune étaient prévues. Deux rencontres visant à réaliser un bilan (de mi-parcours et final) étaient également prévues. Pour les rencontres bilans, un guide d'entrevue semi-structurée a été conçu par l'équipe de recherche. Les rencontres étaient enregistrées et filmées, puis le contenu a été retranscrit intégralement.

Journaux de bord

Un modèle de journal de bord a été développé par l'équipe de recherche dans le but de permettre aux RM de dégager leurs réflexions et de rendre compte des différentes activités réalisées dans le cadre du projet, notamment celles liées à l'arpentage auprès de leurs collègues. Les sections prédéterminées étaient les suivantes : description des activités réalisées; difficultés, inquiétudes, appréhensions éprouvées dans l'exercice du rôle de RM lors de cette activité; et

réflexion sur les ajustements à apporter pour répondre à ces difficultés, inquiétudes et appréhensions. Les journaux de bord étaient déposés sur un espace dédié sur la plateforme Teams accessible à l'équipe locale de recherche.

Fiche de situations de travail à risque

Un modèle de fiche visant à recueillir et à décrire chacune des situations de travail à risque collectées par les RM a été développé par l'équipe de recherche. Les RM étaient invitées à remplir une fiche pour chaque situation de travail à risque rapportée, puis à les déposer dans un dossier Teams créé à cet effet. Ces fiches permettaient de collecter les informations suivantes : la description de la situation de travail à risque; l'historique de son apparition; les actions tentées individuellement ou collectivement; le niveau de confidentialité demandé ou ce qui peut être partagé avec le Comité.

Questionnaire d'évaluation

Un questionnaire en ligne, autoadministré, a été développé par l'équipe de recherche et mis en ligne sur la plateforme LimeSurvey afin de recueillir le point de vue du personnel enseignant sur le processus d'implantation et sur les résultats du dispositif organisationnel dans leur école. Le questionnaire comportait notamment des questions portant sur : le niveau de connaissance quant au Comité et ses activités; la nature de la participation aux différentes activités mises en place par le Comité et par les RM; et le niveau de satisfaction quant aux différentes activités mises en place par le Comité et par les RM.

Entretien de groupe focalisé

En complément au questionnaire, un entretien de groupe à distance d'une durée de 90 minutes, en mode virtuel (Teams), visait à approfondir directement le dispositif organisationnel. Un guide d'entrevue de groupe focalisé visant à évaluer l'implantation et les résultats du dispositif organisationnel a été conçu. Celui-ci visait à documenter les aspects suivants : le niveau de connaissance des activités réalisées par le Comité; les attentes initiales face au projet et au Comité; la manière dont les attentes ont été répondues; et les recommandations et des pistes d'amélioration.

Journal de recherche

Finalement, un journal de recherche a permis de rendre compte de l'ensemble des activités de recherche réalisées, des réflexions individuelles et des divers éléments de discussion collective pertinents à l'implantation du dispositif organisationnel et de son évaluation.

1.3.2 Stratégie d'analyse des données

Pour chacun des 12 cas à l'étude, une analyse de cas unique exhaustive a été menée afin d'aboutir à une vision détaillée du processus d'implantation du dispositif organisationnel et de ses résultats dans le contexte spécifique de chaque établissement scolaire où le dispositif organisationnel a été implanté.

Dans un premier temps, une analyse descriptive a été entreprise pour dépeindre le contexte du milieu scolaire étudié et pour décrire les principales activités réalisées au sein de celui-ci.

Dans un second temps, une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2016) a été conduite, préalablement articulée autour des principaux thèmes liés aux trois grandes catégories du modèle d'évaluation (contexte, groupes d'acteurs et dispositif organisationnel) ainsi qu'autour des résultats attendus du dispositif organisationnel de prévention des problèmes de santé mentale au travail des enseignants dans les établissements scolaires, comme le présente la figure 2. Tout le matériel de recherche a été soumis à un processus de codification. L'analyse des obstacles et des leviers à l'implantation a été conduite pour chacune des trois phases du dispositif organisationnel (préparation, initiation, consolidation), suivie d'une évaluation globale du cas et de ses implications, conformément aux recommandations de Nielsen et Abildgaard (2013).

À la suite des analyses de cas unique, une analyse transversale des 12 cas a été réalisée afin de dégager les éléments communs, convergents ou divergents. Puis, les résultats de l'analyse ont été soumis à la discussion avec les chercheurs impliqués dans d'autres

établissements, ce qui a permis un approfondissement, une réflexion et une validation des éléments identifiés.

2. Illustration d'une étude de cas dans une école primaire

Dans cette section, notre attention se porte spécifiquement sur l'analyse approfondie d'un cas unique, à savoir l'évaluation de l'implantation du dispositif organisationnel et ses résultats dans l'un des 12 établissements scolaires faisant l'objet de la recherche-intervention.

Objectifs de l'étude de cas unique

Les objectifs de cette étude de cas se déclinent comme suit :

- 1) décrire le processus d'implantation du dispositif organisationnel dans l'établissement scolaire en question;
- 2) évaluer les obstacles et les leviers rencontrés lors de l'implantation du dispositif organisationnel;
- 3) évaluer les résultats attendus de l'implantation du dispositif organisationnel.

La présentation d'une étude de cas a pour but de rendre compte de manière détaillée de la diversité des enjeux pouvant influencer le déroulement d'une intervention organisationnelle portant sur la santé mentale au travail. L'étude de cas unique (Yin, 2012) permet la collecte des données dans un milieu naturel, en l'occurrence un établissement scolaire réel et non idéal, afin d'analyser de manière la plus fine possible le processus à l'étude.

Portrait de l'établissement analysé

Le cas décrit dans cet article est une école primaire accueillant près de 500 élèves, avec un effectif total de plus ou moins 50 employés, dont environ la moitié sont des enseignantes. La prédominance féminine parmi le personnel est à noter, ce qui justifie l'utilisation du féminin pour cette section des résultats afin de simplifier la rédaction.

La direction de l'école est assurée par une ancienne enseignante ayant près de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'enseignement. Elle occupe ce poste de direction depuis moins de cinq ans.

Située en région rurale, l'école accueille une diversité d'élèves présentant des disparités socioéconomiques significatives. Certains élèves proviennent de familles aisées résidant dans les nouveaux quartiers de la municipalité, tandis que d'autres viennent de milieux plus défavorisés. La présence de difficultés

d'ordre psychosocial éprouvées par les élèves marque la vie de l'école et du personnel, lesquels impliquent régulièrement des interventions de la Direction de la protection de la jeunesse au sein de l'école.

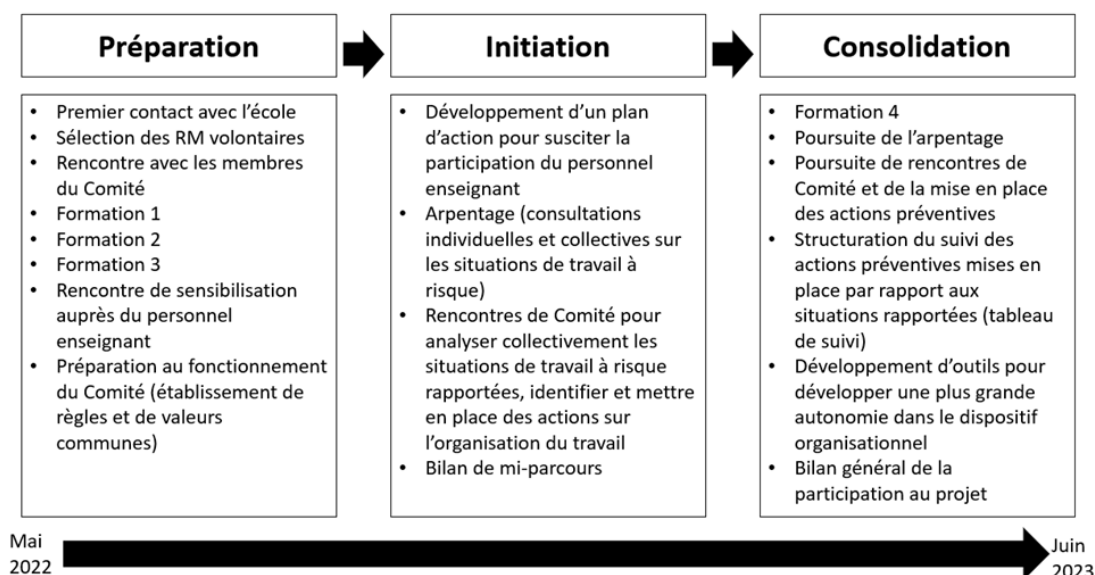


Figure 3 – Implantation du dispositif organisationnel au sein de l'école

2.1 Description du processus d'implantation

Phase de préparation

Au printemps 2022, un contact initial avec l'établissement scolaire a été établi lors d'une rencontre avec la direction et les RM. Préalablement, le recrutement des RM s'était déroulé sur une base volontaire, suscitant l'adhésion de trois enseignantes, qui avaient assisté à la première rencontre de présentation visant à expliquer la structure, les particularités du dispositif organisationnel et la nature de l'implication de chacun des membres du Comité. Cette première rencontre a engendré un vif intérêt, accompagné de questions visant à mieux cerner les implications du projet pour l'école et les RM.

Les trois formations prévues au dispositif organisationnel ont été données durant cette phase de préparation, qui se voulait aussi une préparation du terrain par la présentation du dispositif organisationnel et de

ses objectifs à l'ensemble du personnel enseignant de l'école afin de favoriser une participation éclairée au projet de recherche. Une rencontre a ainsi été organisée à l'école et seules deux enseignantes n'ont pas pu y assister. En outre, la phase de préparation comprenait la première rencontre du Comité, qui avait pour objectif de clarifier le mandat et les responsabilités de ses membres, d'établir des règles et des outils de fonctionnement, et de préparer le travail d'arpentage des situations de travail à risque.

Phase d'initiation

Pendant la phase d'initiation, qui s'est déroulée entre novembre 2022 et février 2023, quatre rencontres du Comité ont eu lieu, en plus d'une rencontre de bilan de mi-parcours. Cette phase a marqué le début effectif des activités d'arpentage des situations de travail à risque par les RM, ainsi que l'analyse de ces situations par le Comité en vue d'identifier des pistes d'action préventives.

Au début, peu de situations ont été rapportées aux RM. Afin d'encourager la participation des enseignantes, le Comité a élaboré un plan d'action comprenant diverses stratégies, lesquelles ont permis de renforcer les activités d'arpentage et d'accroître la visibilité du projet au sein de l'école, par le biais de questionnaires, de photos illustrant les situations de travail à risque et d'événements tels que des dîners-causeries. Plus concrètement, un plan d'action a été élaboré, accompagné d'un calendrier détaillé des tâches à accomplir pour sa mise en œuvre. Progressivement, certaines situations de travail à risque ont été rapportées aux rencontres du Comité, généralement une ou deux par rencontre.

Au cours de cette phase, le Comité a également développé des outils structurants pour mieux organiser ses activités, notamment un tableau récapitulatif des situations de travail à risque et des solutions envisagées. Ces outils permettaient également de documenter les différentes initiatives entreprises, telles que les questionnaires auprès des enseignantes et les réponses collectées.

Phase d'implantation

La dernière phase de l'implantation du dispositif organisationnel (mars à juin 2023) est celle de la consolidation, qui implique la poursuite, de manière de plus en plus autonome par rapport aux chercheuses, du travail d'arpentage auprès des collègues enseignantes ainsi que l'animation des rencontres du Comité.

Entamée après le bilan de mi-parcours, cette dernière phase a été composée d'une quatrième formation, de deux rencontres du Comité et d'un bilan de fin de parcours. Au cours des deux dernières rencontres du Comité, du suivi des actions entreprises pour résoudre les situations de travail à risque antérieures a été effectué. Le Comité a démontré un engagement vis-à-vis de ses plans en mettant effectivement en œuvre des actions concrètes. Les membres du Comité ont progressivement adopté une approche réflexive axée sur la prévention primaire, considérant qu'une situation de travail à risque rapportée par une personne pourrait également affecter d'autres membres du personnel enseignant. Par conséquent, le Comité s'est engagé dans une réflexion sur des actions visant à réduire les

risques à la santé mentale de l'ensemble du personnel.

2.2 Évaluation de l'implantation : leviers et obstacles rencontrés

Le processus d'implantation du dispositif organisationnel a fait l'objet d'une évaluation approfondie visant à identifier les principaux leviers et obstacles rencontrés tout au long du projet de recherche. Ces facteurs facilitant ou entravant le processus d'implantation du dispositif organisationnel sont présentés à l'intérieur des grandes catégories du modèle d'évaluation (voir figure 2), à savoir le contexte (macro, méso et micro); les acteurs impliqués dans l'intervention (enseignantes de l'école, référentes-métiers, direction et chercheuses) et, finalement, les éléments qui relèvent de la constitution du dispositif organisationnel en tant que tel (arpentage, formations, outils et travail en Comité).

2.2.1 Facteurs liés au contexte

Contexte macro : obstacles

Certains éléments liés au contexte à l'échelle macro ont été identifiés comme des facteurs potentiellement entravant l'implantation du dispositif organisationnel.

Tout d'abord, il convient de mentionner les *répercussions de la pandémie*, qui ont rendu la communication avec les parents plus difficile, ont exacerbé certains problèmes vécus par les élèves et ont accru la charge psychosociale des enseignantes et de la direction, dépassant largement les limites de l'enseignement (p. ex., enjeux de santé mentale et difficultés socioéconomiques). Dans leur ensemble, ces facteurs ont contribué à un sentiment d'épuisement et de surcharge généralisé parmi le personnel enseignant.

Le contexte plus large est également marqué par une *pénurie d'enseignantes et enseignants*, ce qui entraîne une augmentation de la charge de travail et a rendu les enseignantes moins enclines à participer au projet.

De plus, l'implantation du dispositif organisationnel s'inscrit dans un *contexte où d'autres initiatives éducatives étaient déployées dans les écoles du Québec à la demande du Ministère*. Cette simultanéité de projets

a suscité une certaine confusion chez les enseignantes et a rendu plus difficiles la compréhension et l'appréciation des spécificités du dispositif organisationnel.

Il est également à noter que les membres du Comité percevaient le milieu de l'éducation comme un *environnement dont la culture est axée sur la pratique et le concret*, tandis que le cadre du projet, ses caractéristiques et les termes utilisés étaient davantage perçus comme théoriques et abstraits, donc plus difficiles à appréhender.

Enfin, comme rapporté en introduction, le milieu de l'éducation est marqué par une *culture d'individualisation avec très peu de pratiques coopératives* entre les personnes enseignantes, un constat également soulevé par la directrice de l'école :

« *Le milieu de l'éducation, c'est un milieu malheureusement qu'on croirait inclusif et collaborant, mais qui est très en silo et individuel. On est beaucoup dans la mentalité "Ma classe, ma gestion, ma..." Je ferme la porte, je gère mes affaires, alors que ma voisine vit exactement la même chose que moi et je n'ai pas le réflexe d'aller la voir, je n'ai pas le réflexe d'aller prendre ses bons coups à elle..." Et tout ça, parce qu'on se sent beaucoup jugé, puis on a peur du jugement.* » (Direction)

Contexte macro : leviers

Paradoxalement, plusieurs de ces enjeux du contexte macro pourraient également avoir servi de facteurs facilitant l'implantation du dispositif organisationnel au sein de cette école.

Globalement, on peut émettre l'hypothèse que le contexte de pénurie de personnel enseignant, la désertion de la profession et les taux élevés d'absentéisme sont des facteurs macro qui ont contribué à susciter un *sentiment d'urgence d'agir*. Ainsi, l'implantation du dispositif organisationnel pouvait être perçue comme particulièrement pertinente puisque susceptible d'avoir un impact sur la rétention et sur le maintien en poste des personnes enseignantes au sein de l'école.

De plus, la santé mentale du personnel enseignant, la surcharge de travail et la détresse psychologique

faisaient régulièrement la une des médias, favorisant ainsi un *discours social ouvert et moins « tabou »* au regard de la santé mentale du personnel enseignant, ce qui a également pu constituer un levier pour que l'école accepte de participer au projet.

En outre, il semble émerger une *demande croissante de mesures de prévention des problèmes de santé mentale* au sein des milieux éducatifs au Québec en général. En effet, au moment de la mise en œuvre du projet de recherche-intervention, l'équipe de recherche était fréquemment sollicitée pour fournir des expertises, des formations et des outils visant à intervenir en prévention. Ces demandes coïncident avec la modernisation de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (Assemblée nationale du Québec, 2021), qui vise la protection de l'intégrité psychique des travailleuses et travailleurs ainsi que la mise en place d'actions préventives pour identifier et éliminer les risques psychosociaux du travail.

Tous ces facteurs ont fort possiblement contribué à sensibiliser le personnel enseignant de l'école à la problématique, conférant une pertinence et une légitimité accrues au projet, tout en générant une pression pour mettre en œuvre des actions visant à protéger la santé mentale et à favoriser la rétention du personnel.

Contexte méso : obstacles

L'*incertitude quant au budget alloué à l'école* par le centre de services scolaire a compromis la pérennisation de certaines solutions mises en place. De plus, l'allocation des budgets est soumise à des *contraintes budgétaires*, ce qui rend plus ardues la gestion des fonds en fonction des besoins soulevés dans le cadre du dispositif organisationnel et la mise en œuvre de certaines solutions identifiées par le Comité.

Contexte méso : leviers

Le principal levier identifié concerne les *préoccupations constantes exprimées par le centre de services scolaire* pour promouvoir la santé mentale du personnel enseignant et pour trouver des solutions aux divers problèmes rencontrés (p. ex., absentéisme, épuisement). À cet égard, la personne responsable de la santé globale au sein du centre de services

scolaire contactait régulièrement la direction de l'école pour être informée des progrès du Comité et des solutions envisagées.

Contexte micro : obstacles

Pour le contexte micro au sein de l'école, certains membres décrivent le *climat général comme peu bienveillant*, ce qui entrave la dynamique propice à l'entraide et à la collaboration.

Cette atmosphère de repli sur soi est exacerbée par la *surcharge de travail et une fatigue généralisée ressentie*, ainsi que par l'*expansion du rôle des enseignants dans un contexte d'exacerbation des difficultés psychosociales des élèves* au sein même de l'école. En effet, outre leurs activités pédagogiques, les enseignantes de l'école sont fréquemment sollicitées pour des interventions psychosociales auprès des élèves. Dans ce contexte, l'implantation du dispositif au sein de l'école a été perçue comme alourdissant la charge de travail des enseignantes.

Par ailleurs, le *contexte de pénurie du personnel enseignant* affecte également l'école spécifiquement. Il est arrivé que l'incapacité à trouver des remplaçants empêche les RM de se libérer pour effectuer des tâches en lien avec le projet de recherche-intervention.

Contexte micro : leviers

La *taille modeste de l'école*, en comparaison avec de plus grandes écoles secondaires par exemple, a favorisé la proximité entre les RM et les enseignantes, facilitant ainsi la réalisation d'activités d'arpentage et la communication directe.

2.2.2 Acteurs impliqués dans l'intervention

Référentes-métiers (RM) : obstacles

Dès les premières étapes de l'implantation du dispositif organisationnel, les trois RM ont manifesté une attitude discrète et réservée. Elles ont déclaré spontanément ne pas être enclines à prendre l'initiative d'approcher autrui, préférant que les autres viennent à elles. Bien qu'elles fussent toutes volontaires pour participer au projet de recherche à titre de RM, elles ont aussi affirmé qu'elles se sont portées volontaires puisqu'aucune autre personne n'avait manifesté

d'intérêt en ce sens. À plusieurs reprises, mais principalement au cours des deux premières phases du dispositif organisationnel, elles ont exprimé un *sentiment d'imposture* quant à leur rôle, notamment parce qu'elles le concevaient au départ comme analogue à un rôle de psychologue, rôle dans lequel elles ne se voyaient pas du tout, n'ayant ni les compétences ni la légitimité. Elles craignaient donc d'être perçues négativement par les enseignantes dans leur travail de documentation des situations de travail à risque.

De plus, elles jugeaient le *langage utilisé dans le dispositif comme très académique* et doutaient de leur capacité à assimiler les concepts nécessaires à l'appropriation de leur rôle.

Les RM exprimaient également des *incertitudes quant à l'intérêt et à la participation des enseignantes*. Ces doutes ont d'ailleurs été exacerbés après la séance de sensibilisation, où certaines enseignantes ont remis en question leur capacité à jouer un rôle de RM.

Cela dit, bien qu'elles aient ressenti tout au long de l'année d'implantation une certaine anxiété liée à leur rôle de RM, leur confiance en leur capacité à assumer ce rôle s'est néanmoins renforcée au fil du temps. Les activités mises en place ont augmenté leur confiance et elles ont adopté progressivement une attitude plus positive à l'égard du dispositif. La participation d'une grande partie des enseignantes aux questionnaires et aux activités du Comité a contribué à ce qu'elles se sentent progressivement plus légitimées dans leur rôle :

« À la suite des commentaires que j'ai reçus après la présentation [rencontre de sensibilisation aux enseignantes], je me disais : "Il en a qui ne sont pas du tout ouverts" et ça m'angoissait... Mais, chaque fois qu'on se rencontre, on dirait que ça diminue le stress, la pression que je me mets face à ma tâche de référent-métier. » (RM)

En ce qui concerne plus spécifiquement leur travail au sein du Comité, les RM ont manifesté initialement une certaine *méfiance à l'égard de la participation de la direction*. Elles se sont interrogées sur la manière dont elles pourraient discuter de situations de travail à risque si, par exemple, la direction était impliquée dans ces situations. Avec la progression du projet, un lien de confiance s'est néanmoins établi entre la direction et les RM au sein du Comité.

Les RM ont aussi exprimé des *préoccupations quant à la surcharge de travail liée à leur implication* dans le projet, tant sur le plan de la charge quantitative que qualitative. D'une part, concernant la charge quantitative de travail, les RM ont exprimé au départ leur crainte, malgré les libérations prévues, de devoir rattraper le travail non accompli pendant les heures où elles étaient libérées pour mener à bien le projet. D'autre part, concernant la charge qualitative de travail, elles s'inquiétaient quant aux effets du double rôle qu'elles endossent en tant que mère ou femme et RM. Elles craignaient d'être plus facilement affectées par les problèmes vécus par leurs collègues et de se retrouver ainsi submergées par ces difficultés en cherchant à trouver des solutions et à apporter leur aide. Une des RM, qui a de jeunes enfants, se questionnait sur sa capacité à concilier travail et famille avec ce nouveau rôle ajouté. Or, lors de la rencontre bilan de fin de parcours, il semblerait que ces craintes ne se soient pas traduites en réel obstacle pour les RM.

Référentes-métiers (RM) : leviers

Malgré les précédents obstacles évoqués, les RM ont manifesté dès le début une *curiosité à l'égard du projet de recherche et un intérêt pour le thème du bien-être et de la santé mentale en général*, un levier important ayant motivé leur persévérance à poursuivre le projet jusqu'au bout, en dépit des doutes et des embûches.

Elles ont par ailleurs considéré leur participation au projet comme une *opportunité de discuter de leurs propres préoccupations liées au travail* et aussi d'*approfondir leur compréhension des différentes problématiques* au sein de leur milieu professionnel.

Le *travail collaboratif* a indubitablement été un élément facilitant l'appropriation de leur rôle. En effet, elles se sont soutenues mutuellement dans l'exercice de leur rôle, tant sur le plan moral (p. ex., lorsque l'une avait des doutes, les autres la rassuraient) que sur le plan concret (p. ex., elles concevaient et mettaient en œuvre les activités ensemble), construisant ainsi leur sentiment de légitimité individuel et collectif.

Direction : obstacles

Bien que le volontariat ait été un critère obligatoire pour participer au projet de recherche, la directrice a admis à la fin du projet qu'elle s'était initialement sentie quelque peu *contrainte d'accepter le projet* au sein de son école, étant donné que la demande venait de son supérieur hiérarchique.

Tout comme les RM, elle *redoutait que l'implantation du dispositif organisationnel entraîne une surcharge de travail*, tant pour elle que pour les trois RM.

Une des principales difficultés exprimées par la direction lors de sa participation aux activités du Comité était liée à la *confidentialité*, du fait que, dans le cadre de son rôle de direction, certaines informations confidentielles lui étaient confiées, ce qui pouvait nuire à sa capacité à contribuer pleinement au travail du Comité. Ce facteur a probablement influencé la confiance mitigée que les RM ont exprimée à l'égard de la participation de la direction au Comité.

Direction : leviers

Dans l'ensemble, la directrice s'est montrée *ouverte et engagée* envers le projet, ce qui a constitué un levier indéniable à l'implantation. Elle a manifesté un *intérêt particulier à l'égard du dispositif organisationnel*, exprimant à plusieurs reprises le désir que le projet contribue réellement à la rétention du personnel enseignant à l'échelle provinciale.

Sa *préoccupation à l'égard de la charge supplémentaire* que pouvait entraîner le rôle de RM l'a amenée à veiller à ce que les méthodes d'arpentage soient réalistes dans le temps, compte tenu des autres responsabilités occupées par les RM au sein de l'école.

La directrice a également *proposé diverses initiatives pour promouvoir le projet et encourager la participation* du personnel enseignant. Tout au long du projet, elle a fait preuve de *proactivité en matière de communication*, transmettant régulièrement des informations au personnel de l'école sur l'avancement du projet.

Enfin, sa *participation active aux rencontres du Comité* a été bénéfique et a contribué à rendre le processus constructif et porteur de retombées. Elle n'a pas hésité à s'ouvrir à propos de ses propres enjeux et

réalités, a parfois même montré ses zones de vulnérabilité, ce qui a favorisé une plus grande compréhension de sa réalité de travail par les RM :

« Je réfléchis à voix haute, mais c'était pour entendre les collègues, entendre les gens parler, tu sais, on endosse, on endosse, on endosse... La surcharge, le temps, on manque de temps, on n'arrête pas et on en fait. Mon gars m'a dit quelque chose en fin de semaine et j'ai vraiment eu une claque dans la face. Il m'a dit : "Maman, je sais pas comment tu fais." Il m'a dit : "Je sais pas comment tu fais, t'arrêtes jamais." » (Direction)

Personnel enseignant de l'établissement : obstacles

Plusieurs obstacles liés à l'attitude générale des enseignantes à l'égard du dispositif organisationnel et de son objectif ont pu être relevés.

Un premier obstacle réside dans une *mauvaise interprétation de l'objectif du dispositif organisationnel*. La question de la santé mentale au travail était entourée de tabous et de préjugés chez de nombreuses enseignantes de l'école, ce qui a probablement entravé la participation de plusieurs au dispositif organisationnel, particulièrement au début de sa mise en place. Certaines avaient l'impression qu'il était nécessaire d'avoir un problème de santé mentale pour discuter avec les RM de situations de travail à risque et craignaient donc d'être jugées ou stigmatisées si elles s'impliquaient. Par exemple, certaines enseignantes qui échangeaient habituellement avec leurs collègues RM ont ressenti le besoin de préciser que leur situation n'était pas liée au dispositif organisationnel, car elles ne souffraient pas de problèmes de santé mentale. De même, une enseignante a exprimé l'opinion selon laquelle pour être de bonnes RM, il aurait fallu que celles-ci aient déjà fait face à des problèmes de santé mentale :

« Une de nos collègues nous a confié qu'une enseignante est venue la voir pour lui demander pourquoi elle s'était inscrite dans le Comité, car elle n'a jamais vécu de dépression, elle. » (RM)

Un autre obstacle rencontré concerne une *remise en question à propos du dispositif organisationnel et de son fonctionnement* de la part de certaines enseignantes qui ne percevaient pas l'utilité du travail de compréhension

et d'analyse des situations de travail à risque, et qui souhaitaient plutôt que le Comité se concentre sur la recherche de solutions rapides. En d'autres termes, elles auraient préféré obtenir des réponses immédiates aux problèmes rencontrés.

De plus, des interrogations ont émergé quant aux *raisons pour lesquelles les RM bénéficiaient de libérations de temps de travail pour exercer leur rôle*.

Ces obstacles se sont atténués au fur et à mesure de l'implantation du dispositif organisationnel, notamment grâce à des initiatives de communication mises en œuvre par le Comité visant à éclaircir le fonctionnement du dispositif et ses objectifs. Ainsi, progressivement, certaines enseignantes ont montré plus d'intérêt et ont participé aux différentes activités d'arpentage, qu'elles soient individuelles ou collectives.

Personnel enseignant de l'établissement : leviers

Plusieurs enseignantes ont participé aux diverses activités réalisées par les RM, qu'il s'agisse de rencontres individuelles, de groupe ou d'activités interactives visant à recueillir les différents points de vue sur les situations de travail à risque présentes au sein de l'école.

La *forte présence des enseignantes* lors de la rencontre d'information et de sensibilisation organisée au début du projet de même que le *haut taux de réponse au questionnaire d'évaluation* à la fin du projet témoignent d'un intérêt des enseignantes pour le projet.

Chercheuses : leviers

Pour surmonter les divers obstacles rencontrés, l'équipe, composée de deux chercheuses, a déployé une série de leviers, notamment en *ajustant son approche en fonction du contexte du milieu*. Conscientes du manque de confiance des RM dans leur capacité à assumer leur rôle et du sentiment d'insécurité qui en découle, les chercheuses ont adopté une *posture de soutien et de réassurance* dès le début, et ce soutien s'est maintenu de manière soutenue tout au long de la première phase du projet. Cette approche a également contribué à gagner progressivement la confiance de la direction, qui avait initialement adopté une attitude

réservée, n'étant pas totalement certaine des attentes associées à ce projet de recherche.

Les chercheuses ont également réalisé une *planification minutieuse et une préparation adéquate des formations et des rencontres* du Comité, ce qui a instauré un sentiment de sécurité chez les RM et la direction, qui se sont senties bien encadrées.

L'équipe de recherche a *adapté ses stratégies d'animation et d'accompagnement* en fonction du rythme de travail du Comité. Dans ce contexte, une approche plus directive a été adoptée pour mieux soutenir le travail du Comité et pour fournir un cadre plus structuré aux rencontres. L'objectif était de renforcer la confiance des RM et de les aider à s'approprier leur rôle. Au fil de l'évolution du travail du Comité, les stratégies ont évolué pour renforcer la confiance des RM, qui se sont progressivement senties plus à l'aise dans l'exercice de leur rôle. Ainsi, l'équipe de recherche a utilisé diverses techniques d'animation pour soutenir les RM dans l'appropriation de leur rôle et pour valoriser leur contribution.

2.2.3 Dispositif organisationnel

Obstacles

Certains obstacles rencontrés lors de la première phase du projet sont imputables au dispositif organisationnel lui-même.

Le principal défi à l'implantation associé au dispositif organisationnel réside dans le *manque de temps*, notamment en raison d'un calendrier d'implantation trop serré. Une année scolaire, soit légèrement moins de 10 mois, s'est avérée une période nettement insuffisante pour permettre un processus d'appropriation du dispositif par le milieu. Les différentes composantes telles que la formation des membres du Comité, la compréhension de leur rôle, l'apprentissage et l'expérimentation de nouvelles pratiques, la communication avec le personnel enseignant ainsi que la recherche et la mise en place d'actions préventives représentent autant d'aspects complexes nécessitant du temps pour être assimilés, avant d'envisager la consolidation et l'autonomisation du milieu visées avec l'implantation.

Concernant les formations données aux RM et à la direction, le manque de temps lors de certaines séances pourrait avoir entravé l'appropriation du rôle de RM. En effet, une certaine *incompréhension du rôle* a marqué les premières étapes du projet. Alors que certaines formations ont été jugées très pertinentes par les membres du Comité, d'autres ont semblé moins utiles pour soutenir concrètement leur travail, comme celle sur la méthode du sosie, qui avait pour but de s'exercer à l'explicitation détaillée de l'activité de travail.

Leviers

Néanmoins, les *formations* ont, de manière générale, constitué un levier significatif pour l'implantation du dispositif. Les volets des formations qui misaient sur l'expérimentation et sur les exemples concrets ont été perçus comme favorisant une meilleure assimilation des contenus. La cohérence entre les différentes séances de formation et les liens établis entre les contenus ont également renforcé la compréhension globale et la transversalité des apprentissages.

Un autre levier majeur concerne le travail au sein du Comité qui s'est déroulé de manière constructive, avec une *adaptation du rythme en fonction de l'évolution* de l'implantation du dispositif. L'évolution de la relation de confiance entre la direction et les RM a favorisé des échanges ouverts et équilibrés, sans tensions apparentes liées à des enjeux de pouvoir.

Enfin, un dernier levier a trait aux *outils développés au cours de l'implantation par les chercheuses* pour répondre aux besoins du Comité et pour soutenir son travail. Un premier outil d'analyse des situations de travail à risque a permis de structurer les discussions et a favorisé une meilleure compréhension des situations rapportées. Cet outil revêt la forme d'un arbre décisionnel permettant d'aider les membres du Comité à déterminer s'il s'agit d'une situation de travail à risque ou d'un autre type de situation (p. ex., situation personnelle ou enjeu de relations de travail ne constituant pas une situation de travail à risque). En effet, lors des premières rencontres du Comité, les RM exprimaient des difficultés à déterminer si les situations rapportées par leurs collègues étaient bien des situations de travail à risque. Les RM ont trouvé cet

outil pratique et facile à utiliser. Un autre outil, visant à soutenir le développement d'actions préventives, s'est révélé très utile pour réfléchir à des solutions touchant l'ensemble du personnel enseignant, favorisant ainsi la prévention primaire. Ces outils maison, développés à la demande des membres du Comité pour soutenir leurs interventions, ont contribué de manière significative à la mise en œuvre des actions préventives au sein de l'école².

2.3 Évaluation des résultats attendus du dispositif organisationnel au sein de l'école

Comme le présente la figure 2, le modèle d'évaluation identifie six résultats attendus à la suite de l'implantation du dispositif organisationnel. Voici les principaux constats quant à l'atteinte de chacun de ces résultats.

Résultat attendu 1 : Se doter de bases compréhensives communes

Un des résultats attendus consiste en une appropriation, par le personnel enseignant de l'école, des différents éléments associés au dispositif organisationnel de même que des perspectives qu'il propose. Diverses initiatives ont été déployées, favorisant l'atteinte de ce résultat :

- Des séances de formation destinées aux RM et à la direction, en plus d'une séance de sensibilisation à l'attention du personnel enseignant, ont été offertes;
- Un lexique définissant les termes utilisés dans la démarche (p. ex., santé mentale, situations de travail à risque, prévention primaire) a aussi été développé par les chercheuses pour les membres du Comité;
- Une activité de discernement entre mythes et réalités destinée au personnel enseignant a été réalisée par les RM et par les chercheuses dans le but de démystifier la démarche et de tester leur niveau de compréhension de celle-ci. (Par exemple, l'affirmation suivante est-elle un mythe ou une réalité : *Il faut avoir vécu des problèmes de santé mentale pour participer à la démarche.* Réponse : C'est un mythe. La démarche porte sur les situations de travail à risque et vise à

prévenir les problèmes de santé mentale avant que ceux-ci ne surviennent.)

- Un document de mythes et réalités a été envoyé à l'ensemble des enseignantes dans un fichier de type Google Forms.

À propos de cette activité, une RM mentionne :

« Les gens ont répondu des choses auxquelles on ne s'attendait pas. On ne s'attendait pas à ces réponses-là; on pensait que c'était clair. »

Ces outils et activités ont ainsi permis d'établir des bases communes auprès des membres du Comité (RM et direction), mais aussi plus largement auprès du personnel enseignant. Par exemple, l'activité sur les mythes et réalités a permis aux membres du Comité de réaliser que plusieurs éléments de la démarche nécessitaient d'être mieux expliqués.

Résultat attendu 2 : Créer un ou des espaces de parole sécuritaires

L'établissement d'une relation de confiance entre les membres du Comité et l'équipe de recherche, notamment en mettant en place des dispositifs pour échanger avec respect, ouverture et sans jugement, est un élément central de ce résultat. La mise en place d'un environnement propice à l'expression libre a été favorisée par plusieurs facteurs.

D'abord, malgré certaines réticences de la part des RM, la participation et l'implication de la direction ont, en fin de compte, été favorables et n'ont pas engendré de conflits ni de tensions au sein du Comité. La contribution de la directrice aux échanges s'est généralement caractérisée par une neutralité, ce qui a dès les premières rencontres encouragé une atmosphère de collaboration au sein du Comité. La direction a clairement démontré son intention de donner la parole et de laisser de l'espace aux RM :

« Un des éléments, c'était la présence de la direction au niveau de l'obstacle. Au départ, je la voyais comme un obstacle, même à la première rencontre, je pense que j'en avais fait mention. Mais ça s'est transformé en éléments positifs. J'ai vu aussi l'ouverture de la directrice, puis elle a un réel

désir de trouver des solutions, puis de prendre la santé de son personnel à cœur. » (RM)

De même, l'équipe de recherche a joué un rôle important dans la création de cet environnement sécuritaire en offrant du soutien émotionnel et en veillant à la fluidité de la communication, ce qui a permis l'émergence d'un espace d'expression légitime pour chacun des membres du Comité. D'ailleurs, ces derniers rapportent s'être sentis soutenus et accompagnés par les membres de l'équipe de recherche, notamment dans l'établissement de règles de fonctionnement, de respect de la confidentialité et de l'équilibre dans la participation des RM et de la direction.

De plus, la cohésion a été un facteur déterminant pour l'atteinte de ce résultat. En effet, une écoute active, une ouverture et un accueil mutuel étaient présents entre les membres, donc la création d'un espace de parole sécurisé était possible et facilitée.

Résultat attendu 3 : Soutenir l'explicitation et la compréhension des situations de travail à risque

Le travail réalisé en Comité, où chacune des situations de travail à risque rapportées a été décortiquée, discutée et analysée en profondeur, a permis de soutenir l'explicitation et la compréhension des situations de travail à risque. L'outil d'analyse développé par les chercheuses dans le cadre de l'implantation du dispositif dans ce milieu particulier a été utilisé pour réaliser cet exercice d'explicitation. En parlant du travail d'analyse des situations de travail à risque par le Comité et de la recherche de solutions concrètes, la direction témoigne :

« Ce que j'ai aimé, c'est de développer le réflexe d'aller pas juste en surface, de ne pas régler le problème seulement en surface, mais d'aller analyser c'est quoi vraiment qui est la source du problème, puis d'aller mettre des solutions à cet endroit-là. Donc, développer le réflexe d'aller plus loin dans la problématique, dans la situation de travail à risque. Parce que souvent on va mettre un pansement, on met un "plaster", mais le vrai problème n'est pas réglé. On amorce ce réflexe-là, mais je pense que c'est important de le garder. » (Direction)

Cependant, évaluer l'atteinte de ce résultat, à l'échelle de l'école, s'est avéré plus complexe. En effet, les discussions instaurées au sein du Comité ont eu peu d'échos à l'extérieur de ses actions. Seule une rencontre collective a été organisée, réunissant certaines enseignantes, afin d'aborder les situations de travail à risque présentes dans l'école. Ce moment d'échange collectif a permis de mettre en lumière quelques-unes de ces situations et d'entamer des discussions sur les actions potentielles à entreprendre. Selon les trois RM, cette rencontre représente l'un des moments clés du projet. Une RM précise :

« Le dîner-causerie, ça m'avait surpris qu'il y avait eu, finalement, des gens qui étaient ouverts, puis qui étaient venus nous parler, sans avoir un sujet vraiment, mais, finalement, [avec] l'effet de groupe, [les gens] ont nommé des choses qui étaient super intéressantes. Il aurait fallu en avoir un autre, peut-être. » (RM)

Résultat attendu 4 : Favoriser l'intercompréhension des différentes réalités professionnelles et hiérarchiques

L'atteinte de ce résultat se caractérise par la capacité à exprimer de l'empathie et à montrer une compréhension des différentes réalités vécues par les collègues. Cette aptitude peut se manifester à travers les relations entre enseignantes de différents niveaux, de même niveau ou encore dans les interactions avec la direction.

À différents moments du déploiement du dispositif organisationnel, il a été possible d'observer une intercompréhension émerger : tant entre les enseignantes; entre les enseignantes et les autres professionnels au sein de l'école; qu'entre les enseignantes et la direction. Cette intercompréhension des réalités professionnelles s'est manifestée dans divers contextes.

Tout d'abord, lors des analyses et des discussions portant sur les situations de travail rapportées, qui englobent différents aspects de l'activité enseignante. À titre d'exemple, une situation rapportée par une professionnelle orthopédagogue a permis aux RM de saisir la réalité spécifique de cette dernière, une réalité parfois perçue comme menaçante par les enseignantes lors de son intervention :

« Je pense qu'un orthopédagogue, ça a des connaissances qui sont peut-être un peu plus poussées, puis qui a des formations que les enseignants ne connaissent pas nécessairement. » (RM)

Également, à la suite d'une discussion au sein du Comité, une RM a exprimé avoir pris conscience de la complexité de la tâche de la direction, grâce à sa participation au dispositif organisationnel :

« Moi, ça me faisait réfléchir, notre discussion de ce matin. Je me suis dit : "Mon Dieu! La directrice est tellement rendue... une travailleuse sociale, une psychologue... C'est fou!" Nous, on parle de notre multitâche, mais les directrices aussi, c'est intense! » (RM)

Au sein du Comité, les discussions relatives aux situations de travail à risque ont permis à chaque membre d'élargir sa compréhension desdites situations. En effet, le fait de rapporter une situation, de l'explicitier au Comité et d'aboutir à des solutions a permis aux RM de constater qu'une même situation peut être vécue différemment d'une personne à l'autre, d'un corps d'emploi à l'autre.

L'échange au sein du Comité a également favorisé une meilleure compréhension de la position tant de la direction que des enseignantes. À plusieurs reprises, les RM ont exprimé leur surprise en découvrant que la directrice faisait également face à des enjeux dans l'exercice de ses fonctions.

Résultat attendu 5 : Favoriser la prise en compte du travail réel dans l'organisation du travail

La capacité de tenir compte du travail réel au-delà du travail prescrit et balisé par la convention collective est un autre résultat attendu de l'implantation du dispositif. Il s'agit d'avoir un portrait plus fidèle du travail des personnes enseignantes afin de proposer des pistes d'action plus adaptées à la situation, et ce, en vue d'une transformation potentielle de l'organisation du travail. La considération du travail réel dans l'organisation du travail s'est manifestée à différents moments.

Par exemple, une enseignante a rapporté une situation de travail à risque concernant des difficultés de gestion de sa classe. Au départ, lorsque la situation a été rapportée, la directrice a dit

qu'elle connaissait la situation et que l'enseignante avait une classe comparable à celle des autres enseignantes. Cependant, le travail d'explicitation de la situation par l'enseignante à une RM et, ensuite, celui de l'analyse de celle-ci par le Comité a permis de mettre en lumière des particularités dans la composition de sa classe qui alourdissaient son travail réel au quotidien, bien que le travail prescrit semble, de prime abord, similaire à celui des autres enseignantes.

Lors du bilan de fin de parcours, la directrice a souligné l'importance de ce projet dans l'analyse plus fine des situations de travail, permettant ainsi une compréhension authentique des enjeux. En effet, l'atteinte de ce résultat a été favorisée par le travail d'analyse autour des situations de travail à risque, un processus analytique qui consiste à documenter, à décortiquer et à examiner plus finement les situations rapportées. Ce processus a ainsi permis d'avoir un portrait plus clair du travail réel et de ses répercussions sur le personnel enseignant.

Dans la même veine, la mise en œuvre de solutions ou de pistes d'action a également permis de prendre en compte le travail réel au sein de l'organisation. Par exemple, cela permettait d'analyser finement les sources de surcharge dans l'activité enseignante, plutôt que de dégager un constat général de « lourdeur » de la tâche.

Résultat attendu 6 : Cibler des moyens pour transformer les situations de travail à risque

Ce dernier résultat attendu concerne la mise en place d'actions visant à transformer les situations de travail à risque et à prévenir leur reconduction et leurs impacts sur la santé mentale des personnes enseignantes exposées. En effet, que cela soit par le travail d'arpentage, de consultation individuelle ou collective, ou lors des rencontres du Comité, plusieurs pistes d'action ont été proposées pour agir sur les situations de travail à risque. Ces initiatives incluent plusieurs actions axées sur la prévention primaire et destinées à l'ensemble des enseignantes.

Par exemple, la rencontre collective entre enseignantes lors d'un dîner-causerie a permis de soulever une situation de travail à risque autour de la sur-

charge de travail amplifiée par les nombreux courriels et messages textes qu'elles reçoivent à toute heure du jour et du soir de la part des parents. Les enseignantes disent entre autres ressentir une pression induite à répondre rapidement à ces messages, parfois sur le temps d'enseignement, d'autres fois les soirs ou les fins de semaine, notamment parce qu'elles savent que d'autres enseignantes répondent rapidement. Puisqu'il s'agit d'une petite école et que, parfois, la fratrie fréquente des classes distinctes au sein de la même école, la comparaison par les parents des délais de réponse entre enseignantes ajoutait une pression supplémentaire. Cette situation ayant été discutée au Comité juste avant les vacances de Noël, il a été décidé comme action de se doter, à l'échelle de l'école, d'une politique sur le droit à la déconnexion, en guise de résolution pour la nouvelle année. La politique a été développée au sein du Comité, puis révisée par le personnel enseignant, avant d'être communiquée à l'ensemble des parents de l'école. Pour s'assurer de sa pérennité, il a aussi été prévu que cette politique soit présentée par la direction de l'école à chaque début d'année lors des rencontres avec les parents.

Par ailleurs, les solutions adoptées présentaient des échéanciers variés, ce qui a permis d'une part d'avoir des actions mises en place plus rapidement, un élément essentiel pour favoriser la mobilisation des différents acteurs (direction, RM et enseignantes), qui constatent que le dispositif organisationnel apporte des changements concrets, mais également des solutions parfois plus complexes à implanter ou nécessitant une planification de ressources, mais qui étaient susceptibles de générer des impacts positifs de manière continue. C'est le cas notamment d'une solution visant à mettre en place une clinique pédagogique récurrente, à raison de plusieurs fois par année, pour favoriser la coopération et le partage de connaissances et de savoir-faire entre orthopédagogues et enseignantes pour les enjeux touchant la pédagogie.

Le tableau 1 répertorie les situations de travail à risque traitées au sein du Comité, les moyens mis en place pour les transformer et l'appréciation de la cohérence entre la situation traitée et les actions mises en œuvre.

	Moyens mis en place pour transformer la STR	Cohérence entre la STR et les actions
Une enseignante en arrêt de travail communique avec les élèves et les parents afin de garder un contact constant. La personne suppléante a de la difficulté à prendre sa place au sein du groupe, les élèves ne sachant pas jusqu'à quand elle va rester avec eux.	Clarification des rôles des enseignantes suppléantes et des enseignantes titulaires lors d'un remplacement par la direction d'école. Des rencontres pour mieux intégrer les personnes suppléantes au sein de l'équipe-école ont été ajoutées par la direction, qui a pris conscience du problème. Soutien offert par une collègue à la personne suppléante pour l'aider à créer un lien avec les élèves.	Permet de réduire la confusion des rôles entre les enseignantes titulaires en arrêt et les enseignantes suppléantes. Des rencontres d'accueil pour les enseignantes suppléantes permettent aussi de tenir compte de certains enjeux liés à la précarité d'emploi.
Une professionnelle perçoit des besoins pour les élèves en difficulté et aurait des conseils à donner aux enseignantes, mais se questionne si c'est son rôle. Elle considère avoir les connaissances et les compétences pour les soutenir et les aider à améliorer leurs interventions, mais elle n'ose pas le faire, car elle ne veut pas s'immiscer dans le travail des autres.	Création d'une clinique pédagogique à des moments clés, animée par le personnel professionnel concerné pour répondre aux besoins des enseignantes.	Permet de renforcer l'un des rôles du personnel professionnel en créant des activités officielles sur la pédagogie. Permet aussi de soutenir les enseignantes qui sont en relation avec des élèves en difficulté.

	Moyens mis en place pour transformer la STR	Cohérence entre la STR et les actions
Une personne enseignante dit avoir fait une blague à un élève en lui donnant une petite tape sur l'épaule. L'élève s'est plaint à la direction d'un manque de respect de la part de l'enseignante. La personne enseignante a été inquiète pour sa réputation.	La direction a rencontré la personne enseignante pour la soutenir et lui dire de contacter rapidement les parents de l'élève pour expliquer la situation. La direction a aussi parlé aux parents en clarifiant le rôle et la crédibilité de la personne enseignante.	L'action de la direction a permis à la personne enseignante de se sentir soutenue et aussi reconnue dans son rôle.
Des enseignantes se sentent submergées par les courriels reçus, notamment en dehors des heures de travail. Elles ressentent la pression de devoir répondre rapidement, surtout sachant que des collègues le font, ce qui crée des attentes de la part des parents.	Une résolution du jour de l'An du « droit à la déconnexion » est prise par la direction et annoncée au personnel enseignant et aux parents. La direction encourage les enseignantes à ne plus traiter leurs courriels en dehors des heures de travail et en informera les parents à chaque rencontre de début d'année.	La solution permet de réduire la pression ressentie par les enseignantes à devoir répondre rapidement aux courriels des parents. Elle reconnaît l'importance de la protection du temps personnel pour les enseignantes.
Perception d'un accompagnement inégal de la part du personnel technique. Le personnel technique privilégie certaines situations plutôt que d'autres en fonction de ses affinités avec certaines enseignantes, ce qui crée de l'injustice dans l'accès aux services.	Les heures de soutien technique seront distribuées équitablement en fonction des besoins des enseignantes et avant le début de l'année scolaire.	La situation est vécue comme un manque de respect envers le personnel enseignant qui ne reçoit pas les services suffisants. La solution assurera un accompagnement équitable pour tous.
Une personne enseignante manque de soutien par rapport à la gestion de sa classe, qui est particulièrement difficile.	Il a été possible de lui fournir l'aide d'une personne travaillant au service de garde sur une base régulière jusqu'à la fin de l'année scolaire.	La solution permet d'offrir du soutien en classe à l'enseignante afin de répartir une partie de sa charge de travail avec une autre personne. Si une telle situation se reproduisait avec d'autres enseignantes, il serait possible de répéter ce genre de soutien.
Gestion de classe difficile, complexité dans la gestion des élèves. Plusieurs ont de multiples problèmes de comportements et de santé mentale plus lourds. Problème généralisé touchant plusieurs enseignantes.	Création d'une boîte à outils pour collecter des stratégies d'intervention gagnantes. À la fois, les stratégies peuvent être celles des enseignantes ou encore des stratégies publiées. Cette boîte à outils sera bonifiable en tout temps et accessible sur un dossier de partage de l'équipe enseignante.	Il s'agit principalement d'une solution de prévention secondaire, car elle vise à outiller les individus. Cependant, elle encourage aussi la coopération entre le personnel enseignant pour échanger des outils et des stratégies pour intervenir.
Des enseignantes trouvent qu'une collègue dénigre des collègues et porte des jugements sur les autres, notamment sur leur sentiment de compétence, mais ils n'osent pas le lui dire et ne savent pas comment le lui dire.	Des stratégies de communication sur les conflits et la communication non violente ont été partagées avec les membres du personnel enseignant qui vivaient la situation de travail à risque afin de les outiller pour parler avec la personne concernée. La direction a également offert son soutien si jamais la communication ne fonctionnait pas.	La solution permet principalement d'outiller les individus dans la gestion d'une situation conflictuelle.

Tableau 1 – Caractérisation des situations de travail à risque rapportées et des actions mises en place par le Comité

2.4 Quelques retombées observées

Dynamique empathique

L'évaluation de ces six résultats attendus dans le cadre de cette étude de cas met en lumière l'émergence et le développement d'une dynamique empathique à travers les relations entre les RM et les enseignantes qui ont rapporté des situations de travail à risque et qui ont aussi participé aux activités de réflexion et de discussion. Une dynamique empathique s'est également développée au sein même du Comité, entre les RM et la direction.

Celle-ci découle des balises instaurées et des postures d'intercompréhension adoptées à différents moments clés de l'implantation du dispositif organisationnel qui ont favorisé l'adoption d'une posture d'ouverture et de réflexivité où chacun se soucie du vécu et des expériences des autres, et se sent concerné.

Solidarité et coopération

L'étude permet aussi de rendre compte de la solidarité et de la coopération qui ont pris forme au cours du processus d'implantation du dispositif organisationnel. Précisons de prime abord que la coopération et l'importance du travail collectif sont soulignées comme un changement potentiel apporté par l'existence même du Comité, favorisant le passage d'une vision individuelle des problèmes de santé mentale à une vision plus collective et organisationnelle, et ce, autant du point de vue des RM que celui de la direction :

« Moi, ce que j'ai trouvé intéressant, c'est que souvent on venait dans mon bureau, puis on me laissait là, puis "débrouille-toi avec le problème". Le Comité a permis de travailler collectivement à trouver des solutions, et non pas "c'est moi qui dois trouver la solution". Oui, il y a des situations où la décision revient à la direction, mais je pense que le mot "collectif", pour moi, est une retombée importante du dispositif. » (Direction)

Plus concrètement, la solidarité et la coopération se sont manifestées dans la manière de faire l'arpentage et les activités de mobilisation des collègues enseignantes (p. ex., organisation d'un dîner-causerie et de rencontres collectives pour mobiliser la participation d'un plus grand nombre de collègues). Ces postures

se sont aussi manifestées par le partage de connaissances et d'outils pour favoriser l'entraide entre les collègues. En effet, certaines situations de travail à risque rapportées ont amené le Comité à mettre en place une boîte à outils et à créer des espaces pour se soutenir et échanger les meilleures pratiques pouvant bénéficier à toutes les enseignantes de l'école.

Sentiment de confiance

Nommons également le sentiment de confiance acquis graduellement au cours de l'expérimentation du dispositif par les RM par rapport à leur rôle et leurs responsabilités. En effet, les RM ont acquis progressivement une confiance face à leur rôle et à leur capacité à soutenir les autres enseignantes de leur école en contribuant à agir sur les situations de travail à risque. Le fait de soutenir activement leurs collègues et de s'engager collectivement pour mettre en place des actions concrètes afin d'améliorer les conditions de travail a joué un rôle déterminant dans le développement de ce sentiment, de même que celui de pouvoir agir et influencer sur différents plans sur le contexte et l'organisation du travail :

« Toutes les solutions, puis les moyens qu'on a trouvés pour aider nos collègues... toutes les situations auxquelles on est revenues avec des solutions concrètes. Je trouvais que c'était parlant, puis on voyait que [le Comité] avait [vraiment] un impact sur plusieurs de nos collègues. » (RM)

Sentiment de responsabilité collective

Somme toute, l'implantation du dispositif organisationnel au sein de cette école a renforcé la capacité des enseignantes à identifier et à résoudre des problèmes concrets, tout en suscitant un sentiment de responsabilité collective à l'égard de l'amélioration des conditions de travail. En outre, la participation des enseignantes dans les activités mises en place par le Comité constitue un facteur clé favorisant le développement du pouvoir d'agir tant sur le plan individuel que collectif. En prenant part activement à ces initiatives, les enseignantes se sont senties davantage impliquées et concernées par leur réalité de travail :

« C'est vrai qu'on est porté à aller vider le moteur après une journée difficile, aller chialer, puis c'est sûr que ça fait du bien.

Mais, au final, on se vide, mais le lendemain ça recommence, puis on vit encore avec des situations qui ne sont pas évidentes, mais on réfléchit plus ou moins à des solutions.» (RM)

« Depuis cette discussion, je réfléchis beaucoup plus sur ma pratique en classe afin de rendre mes élèves plus autonomes. » (Enseignante ayant participé à une discussion de groupe)

Conclusion

L'originalité et la singularité du modèle d'évaluation appliqué dans cette étude résident dans sa capacité à analyser le processus d'implantation du dispositif organisationnel en trois phases distinctes : la préparation, l'initiation et la consolidation. Cette approche a permis d'explorer plus finement les divers facteurs contextuels, culturels et interpersonnels, ainsi que les composantes spécifiques du dispositif organisationnel et leur évolution au fil du temps.

Grâce à cette méthodologie, il a été possible d'observer et de documenter les changements dans les perceptions, les attitudes et les pratiques des différents groupes d'acteurs impliqués dans le dispositif. De plus, cette approche a permis d'évaluer qualitativement si le dispositif organisationnel, implanté dans le contexte particulier d'une école primaire, est arrivé à atteindre les résultats attendus.

Bien que certaines interventions organisationnelles commencent à évaluer les processus d'implantation, plutôt qu'uniquement les résultats, la revue systématique d'Aust et ses collègues (2023) insiste sur la nécessité d'avoir davantage de recherches documentant le processus d'implantation de ces interventions afin d'être en mesure de mieux identifier et comprendre quels aspects contextuels peuvent avoir une influence sur les interventions et quels succès ou échecs peuvent être ou non attribués à des enjeux d'implantation.

À notre connaissance, les études en clinique du travail rapportant avoir expérimenté un dispositif organisationnel semblable dans le secteur scolaire au Québec (Maranda et collab., 2013; Poiré et Houde, 2019) ou dans d'autres secteurs en France (Bonfond, 2017) n'ont pas réalisé d'évaluation

du processus d'implantation de façon aussi systématique que celle rapportée dans notre étude de cas.

Apports

Un des aspects majeurs ressortant de notre étude de cas est que la mise en œuvre d'un dispositif organisationnel fondé sur une approche en clinique du travail exige du temps pour se former aux principes théoriques et méthodologiques de cette approche, à l'écoute et à l'analyse du travail. Il nécessite aussi un temps d'appropriation du rôle joué par les RM et par la direction ainsi que des mécanismes de coopération sous-tendus par cette approche, ceux-ci ne s'inscrivant pas en continuité avec la culture scolaire plus traditionnelle.

Ainsi, la méthode d'évaluation utilisée pour appréhender les obstacles et les leviers rencontrés à différentes phases du processus d'implantation du dispositif organisationnel met en lumière leur aspect évolutif. En effet, cette analyse met en évidence l'importance de faire preuve de persévérance lors de l'implantation de mesures organisationnelles visant des changements de rôles, de pratiques et, plus largement, de culture organisationnelle. D'ailleurs, l'importance de la persévérance dans l'implantation d'interventions organisationnelles en santé mentale au travail a été identifiée comme un facteur majeur de la réussite de telles interventions par la revue systématique de Daniels et ses collègues (2021).

Cette étude de cas unique apporte donc une contribution significative à l'enrichissement des connaissances scientifiques sur les interventions organisationnelles visant à promouvoir la santé mentale en général, celles en clinique du travail plus spécifiquement, en plus de contribuer aux connaissances touchant les interventions organisationnelles dans le secteur scolaire. En effet, il s'agit d'un champ de recherche très peu étudié dans ce secteur, et ce, malgré les enjeux importants que rencontre le personnel enseignant en matière de santé mentale et d'exposition aux risques psychosociaux du travail (Camirand et collab., 2023).

Sur le plan social, l'étude permet d'apporter une contribution significative au domaine pratique de la santé et de la sécurité du travail, en particulier les pratiques d'identification et d'analyse des risques psychosociaux du travail, nouvellement imposées par la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (Assemblée nationale du Québec, 2021). En ce sens, l'étude présente non seulement un dispositif organisationnel permettant d'identifier et d'analyser des risques psychosociaux du travail appréhendables à travers des situations de travail jugées à risque pour la santé mentale des personnes qui y sont exposées, mais soulève aussi, à l'aide d'exemples précis tirés d'un cas réel, des enjeux pouvant à agir à titre de leviers ou d'obstacles lorsqu'un milieu entreprend des démarches préventives sur de tels facteurs de risque. Les résultats permettront donc de soutenir les différentes initiatives de prévention en santé mentale au travail dans le secteur scolaire, car, comme le montre la revue systématique de Daniels et ses collègues (2021), les pratiques visant le bien-être et la santé mentale au travail échouent souvent en raison de problèmes liés à l'implantation.

Limites

Certaines limites de notre étude méritent néanmoins d'être soulignées, la plus significative étant le temps d'implantation restreint par rapport à ce qui est généralement requis pour ce type de démarche. Il en ressort de façon unanime, tant au sein de l'équipe de recherche que de la part des personnes ayant participé aux travaux des Comités dans les 12 établissements scolaires, que la durée d'implantation sur une année scolaire demeure trop courte. En effet, le dispositif exige du temps pour se former aux principes de la clinique du travail, à l'écoute et à l'analyse du travail. Il nécessite aussi un temps d'appropriation du rôle joué par chacun dans le dispositif, que ce soit comme référent-métier ou comme personnel de la direction. De même, la phase de consolidation aurait bénéficié d'une année supplémentaire lors de laquelle l'équipe de recherche aurait pu accompagner la prise en charge progressive du dispositif.

En outre, certains enjeux relevant des fondements cliniques et théoriques du dispositif organisationnel pourraient à notre avis limiter le potentiel de prise en charge autonome d'une telle démarche par les personnes des établissements scolaires; du moins, sans accompagnement et sans la mise en place de certaines conditions, dont la présence d'un tiers externe impartial et formé à la clinique du travail.

NOTES

- 1 Pour consulter le modèle logique du dispositif organisationnel, qui comprend les objectifs, activités, moyens/ outils et retombées, voir Viviers et collab. (2023), figure 2, p. 18.
- 2 Les outils maison sont disponibles en annexes du *Guide d'orientations pour soutenir l'implantation au sein des établissements scolaires* (Pelletier et collab., 2023).

RÉFÉRENCES

- Assemblée nationale du Québec. (2021). *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*. Éditeur officiel du Québec. https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_client/lois_et_reglements/loisannuelles/fr/2021/2021c27f.pdf
- Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., Jensen, A. B., Garde, A. H., Kompier, M., Semmer, N., Rugulies, R. et Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315-329. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>
- Barrère, A. (2002). Un nouvel âge du désordre scolaire : les enseignants face aux incidents. *Déviance et Société*, 26(1), 3-19. <https://doi.org/10.3917/ds.261.0003>
- Bascia, N. et Rottmann, C. (2011). What's so important about teachers' working conditions? The fatal flaw in North American educational reform. *Journal of Education Policy*, 26(6), 787-802. <https://doi.org/10.1080/02680939.2010.543156>

- Beaudry, C., Deschenaux, F., Aguir, M. et L'Hébreux, S. (2021). Quitter la profession enseignante? L'évolution des conditions d'exercice du travail du personnel enseignant québécois dans le contexte de la COVID-19. *Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14674>
- Biron, C. (2012). What works, for whom, in which context? Researching organizational interventions on stress and well-being using realistic evaluation principles. Dans C. Biron, M. Karanika-Murray et C. Cooper (dir.), *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context* (p. 163-183). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Biron, C., St-Hilaire, F., Baril-Gingras, G., Paradis, M.-E., Chabot, S., Lefebvre, R., Ivers, H., Vézina, M., Fournier, P.-S., Gilbert-Ouimet, M. et Brisson, C. (2016). *Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires* [Rapport R-921]. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, gouvernement du Québec. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-921.pdf?v=2022-09-05>
- Bonnefond, J.-Y. (2017). Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité : le cas du dispositif « DQT » à l'usine Renault de Flins. *Activités*, 14(2). <https://doi.org/10.4000/activites.3014>
- Bonnefond, J.-Y. et Clot, Y. (2018). Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 20(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.5538>
- Bonnemain, A. (2020). Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation : le cas du service de propreté d'une grande collectivité. *Psychologie du travail et des organisations*, 26(1), 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.12.001>
- Brady, J. et Wilson, E. (2021). Teacher wellbeing in England: Teacher responses to school-level initiatives. *Cambridge Journal of Education*, 51(1), 45-63. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/0305764X.2020.1775789>
- Brun, J.-P., Biron, C. et St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail* [Guide technique n° 0099-6980]. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, gouvernement du Québec. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/RG-618.pdf?v=2024-09-16>
- Bussièrès McNicoll, F. (2023, 21 septembre). 7300 enseignants non légalement qualifiés dans les classes au Québec l'an dernier. *Radio-Canada.ca*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/201768/enseignants-non-legalement-qualifies-classes-quebec>
- Camirand, H., Conus, F., Davison, A., Dupont, K., Gonzalez-Sicilia, D., Joubert, K. et Niyibizi, J. (2023). *Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021*. Institut de la statistique du Québec, gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/enquete-quebecoise-sante-population-2020-2021.pdf>
- Canguilhem, G. (2013). *Le normal et le pathologique* (12^e éd.). PUF.
- Charlton, C. T., Moulton, S., Sabey, C. V. et West, R. (2021). A systematic review of the effects of schoolwide intervention programs on student and teacher perceptions of school climate. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 23(3), 185-200. <https://doi.org/10.1177/1098300720940168>
- Clot, Y. (2001). Clinique du travail et action sur soi. Dans J.-M. Baudouin (dir.), *Théories de l'action et éducation* (p. 255-277). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.baudo.2001.01.0255>
- Clot, Y. et Lhuillier, D. (2010). *Agir en clinique du travail*. Érès.
- Clot, Y. et Lhuillier, D. (2015). *Perspectives en clinique du travail*. Érès.
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A. et Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277, 113888. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail* (nouv. éd. augmentée). Bayard.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive biography*. Sage Publications, Inc.
- Evans, R., Bell, S., Brockman, R., Campbell, R., Copeland, L., Fisher, H., Ford, T., Harding, S., Powell, J., Turner, N. et Kidger, J. (2022). Wellbeing in Secondary Education (WISE) Study to improve the mental health and wellbeing of teachers: A complex system approach to understanding intervention acceptability. *Prevention Science*, 23(6), 922-933. <https://doi.org/10.1007/s11121-022-01351-x>

- Homsy, M., Lussier, J. et Savard, S. (2019). *Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants : l'État doit miser sur l'essentiel*. Institut du Québec. <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2019/09/201909-idq-penurieenseignants.pdf>
- Kamanzi, P., Barroso da Costa, C. et Ndinga, P. (2017). Désengagement professionnel des enseignants canadiens : de la vocation à la désillusion – Une analyse à partir d'une modélisation par équations structurelles. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 52(1), 115-134. <https://doi.org/10.7202/1040807ar>
- Karanika-Murray, M. et Biron, C. (dir.). (2015). *Derailed organizational interventions for stress and well-being: Confessions of failure and solutions for success*. Springer Netherlands.
- Karsenti, T., Collin, S. et Dumouchel, G. (2013). Le décrochage enseignant : état des connaissances. *International Review of Education*, 59, 549-568. <https://doi.org/10.1007/s11159-013-9367-z>
- Labbé, S. (dir.). (2020). *L'épidémie des congés maladie chez les enseignants du Québec : enquête*. Fides.
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. et Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268-280. <https://doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268>
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T. et Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14(1), 131. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131>
- Leduc, L. (2023, 27 avril). Écoles du Québec : un personnel à bout de souffle. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/education/2023-04-27/ecoles-du-quebec/un-personnel-a-bout-de-souffle.php>
- Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 179-193. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0179>
- Lummis, G. W., Morris, J. E. et Ferguson, C., Hill, S., Lock, G. (2022). Leadership Teams Supporting Teacher Wellbeing by Improving the Culture of an Australian Secondary School. *Issues in Educational Research*, 32(1), 205-224.
- Madigan, D. J. et Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and Teacher Education*, 105, 103425. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103425>
- Maranda, M.-F., Viviers, S. et Deslauriers, J.-S. (2013). « L'école en souffrance » : recherche-action sur les situations de travail à risque pour la santé mentale en milieu scolaire. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15(1), 225-240. <https://doi.org/10.3917/nrp.015.0225>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (2012). *La santé et ses déterminants : mieux comprendre pour mieux agir*. Gouvernement du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-000540>
- Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et emploi*, 129, 51-66. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>
- Montano, D., Hoven, H. et Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: A systematic review. *BMC Public Health*, 14, 135. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-135>
- Mukamurera, J., Lakhal, S. et Tardif, M. (2019). L'expérience difficile du travail enseignant et les besoins de soutien chez les enseignants débutants au Québec. *Activités*, 16(1). <https://doi.org/10.4000/activites.3801>
- Nielsen, K. et Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278-297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- Nielsen, K. et Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91-111. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.). Armand Colin.
- Pawson, R. et Tilley, N. (1997/2010). *Realistic evaluation* (rééd.). SAGE.
- Pelletier, M., Nicolakakis, N., Jauvin, N., Beaupré, R., Vivion, M., Biron, C., Letellier, M.-C., Lafantaisie, M. et Vézina, M. (2022). *Carrefour de la prévention organisationnelle*. Institut national de santé publique du Québec, Gouvernement du Québec. <https://mobile.inspq.qc.ca/carrefour-prevention-organisationnelle>

- Pelletier, M., Viviers, S., Rioux, I., Dionne, I., Poirel, E., Khennache, N., Lahrizi, I., Benoit, D., Saussez, F. et Balboa, M. (2023). *DÉCOLLONS : une démarche collaborative sur l'organisation et la santé au travail – Guide d'orientations pour soutenir l'implantation au sein des établissements scolaires*. Université Laval/UdS/UQO/UdeM. <https://crievat.fse.ulaval.ca/wp-content/uploads/2024/04/Pelletier-et-al.-2023-Guide-dorientations-a-implantation-VE.pdf>
- Poirel, E., et Houde, M.-A. (2019). Intervenir collectivement sur le travail qui fait souffrir : entre sources de tension et développement du pouvoir d'agir d'un comité santé à l'école. *Revue québécoise de psychologie*, 40(3), 169-185. <https://doi.org/10.7202/1067554ar>
- Sass, D., Seal, A. et Martin, N. (2011). Predicting teacher retention using stress and support variables. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 200-215. <https://doi.org/10.1108/09578231111116734>
- Sirois, G., Niyubahwe, A. et Bergeron, R. (2022). Attirer et retenir les futurs enseignants et enseignantes dans les programmes de formation initiale : le cas d'une région éloignée du Québec. *Éducation et francophonie*, 50(2), <https://doi.org/10.7202/1097032ar>
- St-Arnaud, L., Gignac, S., Gourdeau, P., Pelletier, M. et Vézina, M. (2010). Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(3). <https://doi.org/10.4000/pistes.2639>
- Viviers, S., Abdoulaye, A. et Dionne, P. (2019). L'évolution de l'identité de métier des conseillers d'orientation à l'aune des transformations de l'organisation du travail scolaire au Québec. *Éducation et sociétés*, 43(1), 93-118. <https://doi.org/10.3917/es.043.0093>
- Viviers, S., Lahrizi, I., Pelletier, M., Poisblaud, L., Khennache, N., Dionne, P., Benoit, D., Poirel, E., Yvon, F., Saussez, F., Balboa, M., Chaiguerova, L., Rioux, I. et Pariseau, M.-C. (2023). *Projet pilote de recherche-intervention portant sur la santé mentale du personnel enseignant : rapport final de recherche*. Université Laval/UdS/UQO/UdeM. <https://www.lafae.qc.ca/public/file/Viviers-et-al.-2023-Rapport-final-de-recherche-VE.pdf>
- Von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen, J., Abildgaard, A. R., Lornudd, C., Mazzocato, P., Reed, J. E. (2021). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: The Sigtuna principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 415-427. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3e éd.). Sage Publications.

Dossier spécial

En temps de crise, quelle place pour la souffrance des soignants? Quelles solutions éthiques y apporter?

Jean-Pierre Béland^a, Louise Carignan^b, Sylvain Bernard^c

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1866>



RÉSUMÉ. Comment peut-on atténuer la souffrance des soignants, tout en maintenant la qualité des services de santé et sociaux offerts à la population? En éthique professionnelle, le dialogue est souvent préconisé pour coconstruire des solutions, mais, en période de crise, le manque d'importance accordé au dialogue n'exacerbe-t-il pas la souffrance des soignants? Cet article aborde le tabou de la souffrance des soignants, exacerbée par les réformes et par la crise de la COVID-19. Il propose une démarche réflexive de groupe visant à briser le tabou et à dissiper la confusion entourant la souffrance psychologique, éthique et morale des soignants. L'objectif de cette démarche est de remédier à la perte de sens, à l'épuisement professionnel et à l'indifférence vécus par les professionnels. Cette approche requiert une gouvernance collaborative favorisant le dialogue coconstructif ainsi que l'engagement collectif des soignants et des gestionnaires pour trouver des solutions aux dilemmes et aux conflits de valeurs, assurant ainsi la réalisation de la mission commune d'offrir des services de qualité à la population.

Mots clés : Soignants, souffrance, crise, gouvernance collaborative, éthique

ABSTRACT. How can we alleviate the suffering of healthcare workers while maintaining the quality of health and social services provided to the population? In professional ethics, dialogue is often recommended to jointly arrive at solutions, but during crises, doesn't the lack of importance given to dialogue aggravate the suffering of healthcare workers? This article addresses the taboo of healthcare worker suffering, aggravated by reforms and the COVID-19 crisis. It proposes a group reflective approach aimed at breaking the taboo and dispelling the confusion surrounding the psychological, ethical, and moral suffering of healthcare workers. The objective of this approach is to remedy the loss of meaning, professional burnout, and indifference experienced by professionals. This approach requires collaborative governance, fostering co-constructive dialogue and collective commitment from healthcare workers and managers, to find solutions to the dilemmas and conflicts of values. This thus ensures the achievement of the common mission to provide quality services to the population.

Keywords: Caregivers, suffering, crisis, collaborative governance, ethics

Introduction

Comment la souffrance des soignants, c'est-à-dire tout professionnel désigné pour offrir un service de santé ou de services sociaux à la population, est-elle prise en compte en période de crise au Québec? Peut-elle faire l'objet d'un dialogue?

On pourrait dire que le problème de la souffrance des soignants persiste effectivement en raison du manque de dialogue coconstructif entre soignants et gestionnaires. Pour remédier à cette situation, il est crucial d'instaurer une gouvernance collaborative qui valorise et facilite les échanges constructifs. Cela permettrait non seulement d'aborder plus efficacement

^a Ph. D., professeur titulaire en éthique, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

^b Ph. D. T. S., professeure et chercheuse, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

^c MD., MSc., Service de médecine interne/soins intensifs, CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Hôpital de Jonquière

les dilemmes éthiques, mais aussi de créer un environnement de travail plus soutenant et respectueux des besoins et des valeurs des soignants.

Cet article vise à susciter une réflexion approfondie sur la problématique de la souffrance des soignants en utilisant les résultats d'une « approche de dialogue » en groupe (Béland, 2022) concernant la manière dont les soignants et les gestionnaires peuvent aborder une question éthique essentielle liée à l'attention portée à chaque individu dans le processus de prise en charge (*caring*). Notre intention est de dépasser la simple considération des soignants comme un moyen de soins, un service à fournir ou un résultat à obtenir (*curing*). Nous visons à explorer comment une approche éthique et dialogique peut contribuer à prévenir la perte de sens du travail, l'épuisement professionnel et l'indifférence, qui sont autant de symptômes de la souffrance des soignants. Est-il possible d'atténuer la souffrance des soignants en relevant les défis d'une gouvernance renouvelée par un dialogue coconstructif dans le réseau de la santé et des services sociaux, pour un réseau plus humain, autonome et agile?

Pour amorcer une réflexion sur ces questions, nous proposons une démarche en quatre temps. Dans un premier temps, nous présentons brièvement l'état de la situation des services de santé et sociaux au Québec. Nous aborderons les différentes retombées des réformes successives et prescrites ainsi que celle de la pandémie de COVID-19 dans la prestation de services. Ce survol de la situation permettra de mieux comprendre les racines de la souffrance des soignants ainsi que les défis professionnels auxquels ils font face.

Ensuite, nous explorerons la réalité de la souffrance éthique telle qu'elle est exprimée dans l'expérience du dialogue de groupe. Nous identifierons le problème (dilemme d'intervention) à résoudre et partagerons les résultats de la prise de décision d'amorcer le dialogue avec le Centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS) du Saguenay–Lac-Saint-Jean (Béland, 2022).

Dans une troisième étape, nous chercherons à comprendre, dans un contexte structuro-organisationnel,

pourquoi il est si difficile de dialoguer sur la souffrance des soignants en examinant les barrières et les résistances rencontrées.

Enfin, dans un quatrième temps, nous examinerons comment une gouvernance collaborative, basée sur le dialogue coconstructif, émerge comme une solution potentielle pour atténuer la souffrance éthique des soignants et des gestionnaires. Cette étape soulignera l'importance de la prise de conscience collective et de l'action concertée pour améliorer le bien-être de toutes les personnes qui sont au cœur de notre système de santé et de services sociaux : professionnels, gestionnaires et patients.

1. État de la situation

La souffrance des soignants n'est pas nouvelle et a été exacerbée par la pandémie de COVID-19. Nous examinerons ici le contexte préexistant et celui pendant la pandémie, au sein desquels s'est développé un dialogue en groupe visant à atténuer la souffrance des professionnels de la santé et des services sociaux.

1.1 Contexte préexistant (avant la pandémie de COVID-19)

Depuis trois décennies déjà, les professionnels de la santé et des services sociaux font face à des réformes successives dites « néo-managériales » qui tendent à affaiblir la marge de manœuvre des professionnels, tout en renforçant le contrôle de leur activité par le biais de logiques de rationalisation, de standardisation et de redevabilité. Ces transformations ont des conséquences significatives sur les professionnels de la santé, réduisant les ressources, intensifiant le travail et détériorant les conditions d'exercice (Poirier, 2009; Trudel et collab., 2009; Belquasmi, 2014; Bégin, 2015; Pauzé, 2016).

Depuis 1990, les réformes successives et prescrites des ministres de la Santé et des Services sociaux Rochon, Côté, Rochon, Couillard, Barrette et, maintenant, Dubé ont des impacts et entraînent des modifications des pratiques professionnelles de façon majeure. Les professionnels sont dépossédés graduellement de leurs moyens

d'intervention et de leur autonomie professionnelle (Parazelli, 1992; Richard, 2013). Comme le souligne le rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ, 2021), « l'augmentation constante des coûts du système de santé combinée à l'état des finances publiques conditionne les réformes qui se succèdent dans la perspective de la nouvelle gestion publique » (p. 375).

Les principales répercussions de ces réorganisations du travail sont l'intensification du travail, une dégradation des conditions de travail et une charge de travail accrue (Gollac, 2005; Hatzfeld, 2006; Valeyre, 2007; Coutrot, 2015). Ces transformations sont reconnues comme participant également à l'effritement des collectifs de travail et comme ayant des effets néfastes sur la santé des travailleurs et travailleuses (Gollac et Bodier, 2011; Coutrot, 2015; INSPQ, 2018). On assiste à un virage d'un État providentialiste vers un État néolibéral; c'est tout un changement de paradigme. Ce changement de l'État-providence, reposant sur la responsabilité collective, à l'État néolibéral, souscrivant à la responsabilité du citoyen, remet en question l'universalité des soins, se centre sur les besoins fondamentaux et sur les clientèles les plus vulnérables, et a recours à la privatisation de certains services (Larivière, 2013; Martin, 2023).

1.1.1 Perte d'autonomie professionnelle

La perte progressive d'autonomie professionnelle des travailleurs et travailleuses de la santé et des services sociaux depuis 1990, exacerbée par les réformes (Parazelli, 1992; Richard, 2013), résulte de l'implantation de la nouvelle gestion publique (NGP). Ce changement de cap d'une administration publique dite wébérienne, centrée sur les processus plutôt que sur les résultats et où l'imputabilité repose sur le politique, a une emprise sur les acteurs et sur les pratiques professionnelles au nom de l'efficacité, de l'efficacité et de la rentabilité. La NGP, produit dérivé des théories libérales avec leur visée de restructurer les administrations publiques et le fonctionnement des États interventionnistes, serait en grande partie responsable des souffrances psychiques vécues

par les personnes salariées du domaine sociosanitaire (Bellot et collab., 2013; Grenier et Bourque, 2014; Le Pain et collab., 2021).

Puisque ce mode de gestion impose une nouvelle configuration du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que de l'offre de services aux populations, on dit de la NGP qu'elle aurait des impacts négatifs sur les climats organisationnels, sur les modes de gestion des équipes et, par conséquent, sur les conditions de travail (Bouchat et Starquit, 2013; Safy-Godineau, 2013). En imposant un idéal de travail bien fait et des manières de l'atteindre auprès des clientèles ciblées, la NGP aurait le potentiel de heurter les représentations, les valeurs et les façons de faire dans le domaine de la santé et des services sociaux. Ces transformations économiques internationales, influant sur les structures étatiques, auraient permis l'émergence et l'essor de la NGP et, par-là, de la culture de performance au sein des organismes sociosanitaires (Supiot, 2011; de Gaulejac et Hanique, 2015).

Enfin, en plus de modifier les conditions de travail, la NGP serait responsable de phénomènes comme la précarité des emplois et des ressources (matérielles, humaines et financières), l'intensification du travail, le manque de reconnaissance, l'instrumentalisation (automatisation) du travail, l'isolement des personnes salariées et la perte des collectifs au travail, l'augmentation des conflits de valeurs et de rôles, l'accroissement de la détresse morale et la multiplication des cas d'épuisement professionnel.

1.1.2 Technocratisation, standardisation et uniformisation de la pratique

Ces réformes entraînent non seulement une perte d'autonomie professionnelle, mais aussi la rationalisation des services, qui amène une technocratisation, une standardisation et une uniformisation de la pratique sur des clientèles ciblées. La responsabilité professionnelle n'est plus exercée comme elle devrait l'être; elle est centrée sur le service à donner, et non sur le processus d'intervention à mettre en place. Alors, il se crée une tension entre les besoins perçus des personnes par les professionnels et les réponses institutionnelles mises en place en fonction d'une uniformisation de la réponse.

Le fait de standardiser empêche une lecture singulière du problème que vit l'utilisateur et une réponse adaptée à la situation globale. « La rationalité managériale tend aussi à uniformiser les pratiques en objectivant et en normalisant les besoins des usagers à partir de grilles qui ne tiennent pas compte de la singularité des acteurs et de leurs contextes » (Chénard et Grenier, 2012, p. 20; Côté, N. et Freeman, A. 2023).

1.1.3 Perte de sens

Malheureusement, ces institutions se montrent de moins en moins en mesure de définir un projet réunificateur mobilisant les acteurs ni « de faire sens »; elles se limitent à être des organisations construites sous une logique rationnelle et économique, voire autoritaire. Les valeurs providentialistes de justice sociale, d'égalité et d'universalité de soins ont progressivement été évacuées au profit de l'efficacité des programmes et de l'obligation de résultats (reddition de comptes). Tout cela n'est pas sans conséquence sur la qualité des soins et des services sociaux. Dans ce contexte, où on exige des professionnels une loyauté à toute épreuve, ces derniers se retrouvent seuls devant leurs ordres professionnels, qui doivent protéger le public. Il y règne un désordre éthique et politique. Découlent alors de ce contexte un malaise et un inconfort devant un effritement de la qualité des soins et des services, voire une souffrance éthique (Dejours, 2006) chez de nombreux professionnels, qui devient source d'épuisement professionnel. Le taux d'absentéisme dans le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les départs des institutions sont le reflet de ces vives tensions et de ces enjeux professionnels, politiques et éthiques.

L'ensemble des professionnels de la santé et des services sociaux ne se reconnaissent plus dans la transformation des repères théoriques, axiologiques et méthodologiques. Sans oublier les visées, le discours, l'organisation et les pratiques des organismes publics, parapublics et communautaires portant un mandat d'aide ou d'action sociale, qui se voient modifiés selon une rationalité que Larivière (2013) qualifie de modèle de « l'État social actif ». Avec tous ces changements subis s'installe une tension croissante entre les

professionnels, les gestionnaires et l'État; il y a un désenchantement et une recherche de sens chez ces derniers pour comprendre le mal-être au travail. Ils vivent et ressentent de la colère, du stress et de l'anxiété (Le Pain et collab., 2021). Les professionnels de la santé et des services sociaux se sont engagés dans une profession visant à soutenir les personnes; s'ils ont l'impression de ne plus être en mesure de le faire, il est indéniable qu'un bon nombre d'entre eux sont en dissonance avec les valeurs du *care* promues par leurs ordres professionnels et leur choix de carrière, que ces valeurs véhiculent tant bien que mal. En effet, le fait de se voir contraint de faire correspondre leurs pratiques professionnelles à des façons de faire jugées en tension avec les valeurs et les devoirs de la profession peut forcer les professionnels à remettre en question le sens du travail.

Cela peut également alimenter un doute sur la bonne façon d'agir auprès d'autrui. Ce doute peut les mener à chercher ce qu'il convient de faire pour bien effectuer leur travail et, donc, à explorer, non sans difficulté, leur rapport à la morale, à la déontologie et à l'éthique. La loyauté envers soi-même, sa profession et son employeur peut créer des déchirements et se solder par une forme de souffrance (Bégin, 2015). De fait, l'analyse de Le Pain et ses collègues (2021) montre que les difficultés émotionnelles vécues par les intervenants et intervenantes s'expriment par des sentiments d'envahissement, d'anxiété, d'irritabilité, de colère, de symptômes de dépression et d'idéation suicidaire. Ces difficultés émotionnelles se manifestent aussi par de l'insomnie, de la fatigue, de l'épuisement et une diminution des capacités cognitives (concentration, intégration des informations) et des habiletés à bien communiquer avec la clientèle (écouter partiellement, avoir des discours déshumanisés) (Le Pain et collab., 2021). Dans certaines occasions, ces difficultés peuvent occasionner de l'impatience et des conduites de nature agressive ou plus violente (lancer des objets, briser le matériel). Les difficultés émotionnelles renvoient ainsi à l'ensemble des malaises et symptômes émotionnels ou psychologiques vécus par les professionnels dans leur travail (McFadden et collab., 2015).

1.1.4 Éthos professionnel en dissonance avec éthos institutionnel

L'écart entre le travail souhaité et le travail prescrit, tout comme le contrat les unissant à l'État par des valeurs originellement partagées – protection, soutien social et solidarité –, est remis en cause par plusieurs professionnels. Un écart se creuse entre l'éthos professionnel, représentant les valeurs des professionnels de la santé et des services sociaux promues par leur ordre professionnel, et l'éthos institutionnel, porteur des valeurs de la NGP soutenue par l'institution.

Ne plus se reconnaître dans les valeurs des politiques et des programmes à appliquer et, par le fait même, du réseau et de l'établissement pour lequel on travaille amène à vivre un conflit de valeurs touchant directement l'identité professionnelle, le sens donné au travail et le sentiment de loyauté envers l'organisation et l'établissement (Chénard et Grenier, 2012; Dierckx et Gonin, 2015; Drolet et Ruest, 2021). Le décalage persistant entre la pratique souhaitée et la réalité imposée par de nouvelles valeurs axées sur l'efficacité et sur l'efficience entraîne des sacrifices de valeurs importantes, génère un malaise ou une souffrance (Girard, 2009). Ces sacrifices conduisent à un inconfort, à un malaise, voire à une souffrance morale ou psychique au travail (Gonin et collab., 2012; Richard, 2013), lesquels entraînent des tensions professionnelles, un sentiment d'impuissance, de l'isolement, une inefficacité professionnelle, l'absence de soutien et de reconnaissance et, au bout du compte, une souffrance psychique (Glaner, 2014).

En somme, il est important de noter que ces risques associés à la NGP peuvent varier en fonction des contextes régionaux et nationaux, et ces tendances peuvent avoir été influencées ou exacerbées par la pandémie de COVID-19.

1.2 Choc planétaire : la pandémie de COVID-19

Le choc planétaire de la pandémie de COVID-19 a déclenché une avalanche de souffrances parmi les soignants et une prestation de services plus complexe, selon les témoignages entendus (experts de la santé publique, professionnels de la santé, patients et citoyens) dans les médias sociaux

au Québec et aussi dans le groupe de discussion que nous présenterons plus loin dans cet article.

1.2.1 Contexte de la pandémie

Le 11 mars 2020, le système de santé et de services sociaux, déjà fragilisé par les réformes antérieures, fait face à un nouveau défi majeur, avec la déclaration de la pandémie par l'Organisation mondiale de la santé. Cette situation conduit à la mise en place d'un confinement au Québec dès le 13 mars, décrété par le gouvernement Legault. Les réactions des organismes institutionnels et communautaires mènent à la mise en place de protocoles d'intervention pour maintenir les services, tout en respectant les mesures sanitaires (Allard, et collab., 2023).

Impacts de la pandémie

Lors de la pandémie, la population a fait face à un virus mortel où il y avait peu de solutions médicales, ce qui a généré des niveaux variables de détresse et des nouveaux services à mettre en place avec moins de ressources. Chaque individu de la population a été affecté dans son fonctionnement social au quotidien, dans ses rôles et dans ses interactions avec les autres pour faire face à ce virus. Tout cela a suscité une réflexion profonde sur le sens de l'existence, entraînant des modifications dans le mode de vie ainsi qu'une prise de conscience sur les habitudes et les valeurs, puis générant une quête de sens à la fois professionnelle et personnelle. La pandémie a placé tous les individus face à la possibilité d'en mourir, ce qui a généré une peur individuelle, mais aussi collective; elle nous a placés devant notre propre finitude. Aussi, les instances gouvernementales ont pris conscience que les individus ne sont pas tous égaux pour combattre ce virus, selon l'âge, le statut, la situation économique, la région, etc.

Principaux défis professionnels

Les professionnels de la santé et des services sociaux ont fait face à des défis majeurs nécessitant une adaptation rapide à de nouveaux modes de travail pour assurer la sécurité de tous et le maintien d'une prestation de services de qualité. Les contraintes de ressources, liées à la surcharge,

à l'épuisement et même aux décès de professionnels, ont exacerbé les conditions de travail :

- *Fournir des soins à distance* : Les soins de proximité ont été entravés par la nécessité de maintenir des soins à distance, ce qui a posé des défis de maintien de la confiance avec les patients, de surveillance des conditions de santé et de bien-être de ceux-ci.
- *Vivre la crise en aidant les autres* : Les professionnels de la santé et des services sociaux ont vécu la crise, tout en aidant les personnes en crise, partageant la même information, la même incertitude et les mêmes consignes à respecter.
- *Transition vers la télépratique* : Le passage à la télépratique, sans instrumentalisation ni formations préalables, tout comme l'instabilité des consignes à respecter, a engendré du stress et de l'épuisement.
- *Éclatement des ressources* : La répartition inadéquate et chaotique des ressources disponibles a entraîné un manque de personnel et des services minimisés face à une détresse humaine croissante. Il y a eu délestage sur des postes inconnus, confusion des tâches et des rôles, etc.
- *Confrontation quotidienne à la mort* : La multiplication des décès et la suspension des rites funéraires ont affecté directement ou indirectement les professionnels de la santé et des services sociaux dans l'exercice de leurs fonctions.

1.2.2 Constats pendant la pandémie

Ainsi, la pandémie a créé des enjeux critiques pour les professionnels de la santé et des services sociaux, avec une pression constante pour maintenir la prestation de services avec moins de ressources dans des conditions sanitaires instables. Les réformes antérieures du système de santé et de services sociaux avaient déjà mis à l'épreuve la prestation de services (Grenier et collab., 2021), contribuant à fragiliser les relations professionnelles (Le Pain et collab., 2021) :

- *Éveil brutal des gestionnaires* : Les gestionnaires ont pris conscience des conséquences émotionnelles sur la santé des travailleurs sociaux et des coûts financiers associés à la crise (Le Pain et Larose-Hébert, 2022).

- *Éruption volcanique de la souffrance des soignants* : Les transformations structurelles et organisationnelles ont modifié considérablement les conditions de travail des intervenants sociaux et de la santé, entraînant des conséquences néfastes sur leur santé mentale et éthique (Statistique Canada, 2022; Styra et collab., 2022).
- *Urgence de prendre des mesures* : Malgré une reconnaissance accrue du travail des soignants (dits nos « anges gardiens »), ces derniers ont remis en question leurs conditions de travail, soulignant l'urgence de prendre des mesures pour assurer leur bien-être.

En somme, la pandémie de COVID-19 a cruellement mis à nu les vulnérabilités du système de santé et de services sociaux, et a augmenté les défis professionnels auxquels les soignants font face. Elle a exacerbé leur souffrance au travail dans un contexte systémique et structuro-organisationnel chamboulé, puis a ouvert les yeux sur leur détresse. Il est impératif de reconnaître cette problématique et d'y remédier pour assurer la santé mentale et émotionnelle des soignants.

2. Exploration de la souffrance des soignants

Nous visons à expliquer la réalité de la souffrance éthique des soignants telle qu'elle ressort d'un séminaire de dialogue de groupe (durée 45 heures) tenu à l'Université du Québec à Chicoutimi, au trimestre de l'été 2022 (Béland, 2022). Ce séminaire regroupait des professionnels (N = 18) de divers horizons (consultants, gestionnaires, médecins, infirmières, orthophonistes, travailleurs sociaux, aides-soignants, représentants du public), qui ont discuté de la souffrance des soignants. Grâce à une démarche de dialogue (Béland et collab., 2013), les participants ont pu échanger sur la réalité de la souffrance éthique, aborder le dilemme éthique rencontré et envisager différentes options pour remédier à cette problématique vécue par les professionnels du CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

2.1 Réalité de la souffrance éthique

Lors de ce séminaire, nous avons cherché à comprendre les causes de cette souffrance et ses impacts

sur la qualité des soins, puis à développer des solutions pour y remédier. Les principaux enjeux mis en lumière comprennent les conflits de valeurs, l'accumulation continue de la charge de travail et les impacts de la centralisation des décisions.

2.2 Dilemme

Dans un contexte où le gouvernement du Québec s'orientait, en juin 2022, vers une décentralisation du système de gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, le groupe de dialogue s'est posé la question suivante : *Devons-nous engager un dialogue avec le CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean pour trouver des solutions aux dilemmes éthiques et pour assurer la qualité des services à la population?*

2.3 Résultats et conclusion

À la suite de notre décision d'instaurer un dialogue avec la haute direction du CIUSSS le 22 septembre 2022, nous avons constaté une écoute et un engagement en faveur d'une gouvernance éthique et partagée. Cependant, depuis janvier 2023, après plusieurs relances et propositions de rencontre aucun intérêt tangible à poursuivre les travaux n'a été observé. Il ne nous semble pas y avoir de volonté institutionnelle à aborder le sujet de la souffrance des soignants. Pourtant, dans un contexte de pénurie de personnel il apparaît primordial de restaurer l'attractivité des carrières au sein des établissements de santé public. Adresser la problématique de la souffrance des soignants est une nécessité, il en va de la pérennité du système dans sa globalité.

3. Difficultés du dialogue sur la souffrance

Nous cherchons ici à comprendre pourquoi il est si difficile de dialoguer sur la souffrance des soignants en examinant les barrières et les résistances identifiées lors du dialogue de groupe.

3.1 La souffrance : un tabou?

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, la souffrance des soignants semble traitée comme un sujet tabou, défini comme un interdit portant sur son évocation. Plusieurs médias ont soulevé cette question, suggérant une certaine omerta (Clermont, 2020;

Lalonde, 2021; Lavoie, 2021). Expliquer l'impuissance des gestionnaires et des soignants à trouver des mesures structuro-organisationnelles de soutien pour atténuer la souffrance des soignants nécessite de briser le tabou.

Or, qu'est-ce que ce tabou? Comment le définir? Selon Wikipédia, un tabou désigne « tout interdit portant sur un acte, un fait ou son évocation, sans être limité au domaine religieux ou spirituel ». Dans le contexte de la santé, le tabou qui nous intéresse concerne l'interdiction d'aborder la souffrance des soignants, avec des conséquences néfastes nourrissant ce tabou.

3.2 Facteurs nourrissant ce tabou

Impuissance

Formés pour aider, les professionnels de la santé et des services sociaux souffrent d'un sentiment d'impuissance face aux besoins croissants et au manque de ressources, ce qui freine leur volonté de contribuer à l'effort de guerre contre la COVID-19 (Le Pain et collab., 2021; Lamothe, 2022). Cette souffrance de l'impuissance est difficile à admettre et provoque une certaine gêne, car elle est culpabilisante. C'est l'un des facteurs principaux qui nourrissent le tabou.

Pathologisation de la souffrance des soignants

Nous avons pu aussi constater que la souffrance des soignants est souvent perçue comme une faiblesse psychologique, ce qui peut décourager son expression et son traitement, aggravant ainsi la situation (Le Pain et collab., 2021). Cette pathologisation implique que la souffrance de l'impuissance est vue non comme une réaction normale à des conditions de travail difficiles, mais comme un signe de fragilité personnelle ou professionnelle. Par conséquent, les soignants peuvent craindre d'être stigmatisés ou jugés inaptes à leur rôle, ce qui les pousse à taire leur souffrance. Cela renforce le tabou et empêche la mise en place de mesures de soutien adéquates.

Conflit de loyauté

Exprimer la souffrance des soignants peut être perçu comme déloyal envers l'institution puisque

cela met en jeu sa réputation. Les soignants peuvent craindre que parler de leur souffrance soit interprété comme une critique de l'institution ou des dirigeants, ce qui pourrait nuire à leur carrière ou à leur position au sein de l'organisation. Il est crucial de reconnaître que cela n'est pas de la déloyauté, mais plutôt un appel à l'amélioration des conditions de travail. La reconnaissance de cette distinction est essentielle pour encourager une culture de transparence et de soutien, où la souffrance des soignants peut être exprimée ouvertement et efficacement.

Enjeu individuel et privé

La souffrance des soignants est souvent considérée comme un enjeu individuel. Cependant, il est important de reconnaître ses répercussions systémiques, qui nécessitent le changement au sein des politiques et des pratiques organisationnelles. En traitant la souffrance comme un problème purement personnel, on néglige ses causes structurelles et organisationnelles, ce qui empêche la mise en place de solutions efficaces à l'échelle institutionnelle.

En somme, l'absence d'amorce d'un dialogue coconstructif sur la souffrance des soignants et les facteurs nourrissant le tabou risquent d'aggraver ses impacts négatifs, tant sur les soignants que sur les institutions. Il est donc essentiel de briser ce tabou et de promouvoir un environnement où la souffrance des soignants peut être discutée ouvertement afin de développer des solutions collaboratives et durables.

3.3 Complexité de la souffrance éthique

La résistance au dialogue est en partie due à la complexité de la souffrance éthique. Les principales causes mises en lumière sont les suivantes : conflits internes entre l'éthique professionnelle des soignants et les exigences institutionnelles, craintes des représailles ou des jugements, manque de formation en éthique, accumulation de la charge de travail et structure hiérarchique.

Pour surmonter ces résistances, il est essentiel de créer un environnement de confiance où les soignants se sentent en sécurité pour exprimer leur souffrance éthique, sans crainte de répercussions.

Des formations en éthique, des séances de soutien et des initiatives de gouvernance collaborative peuvent aider à faciliter ces dialogues complexes.

Il est crucial d'examiner avec attention les souffrances et détresses que peuvent éprouver les professionnels de la santé. Les services en éthique peuvent proposer une démarche visant à reconnaître diverses facettes de la souffrance des soignants. À cette fin, il est utile de mettre à disposition un questionnaire que les soignants peuvent utiliser :

- Éprouvez-vous le sentiment de ne pas pouvoir accomplir les choses « comme il faut » ?
- Ressentez-vous que vos valeurs sont heurtées ou mises de côté ?
- Éprouvez-vous parfois de la difficulté à trouver du sens dans votre travail ?
- Avez-vous le sentiment de ne pas être en mesure de remplir certaines de vos obligations professionnelles ?

Voici des phrases qui peuvent refléter une détresse éthique vécue :

- Je ne peux pas croire qu'on va laisser des usagers sans soins ni services à cause du délestage !
- J'ai vraiment le sentiment qu'on ne fait pas la bonne chose...

Cette illustration offre une compréhension plus précise des aspects spécifiques de la souffrance complexe des soignants. Elle peut intégrer des exemples concrets pour illustrer ces expériences délicates, dépassant ainsi le risque de réduire la souffrance des soignants à une simple dimension psychologique. Dans leur article, El-Hage et ses collègues (2020) mettent en évidence l'importance d'étudier l'impact global de la pandémie sur la santé des professionnels de la santé et des services sociaux. Ces auteurs soutiennent que cette crise sanitaire devrait nous sensibiliser à la vulnérabilité des soignants face à la souffrance psychologique.

Il est essentiel d'aller au-delà en différenciant trois types de souffrance dignes d'attention :

1. *Détresse psychologique* : Résultant d'un ensemble d'émotions négatives persistantes, elle peut entraîner des conséquences importantes sur la

santé, nécessitant parfois des ressources internes et du soutien psychologique.

2. *Souffrance éthique* : Cette souffrance découle de conflits de valeurs institutionnels et se caractérise par :

- le tiraillement entre différentes valeurs, conduisant à des actions contradictoires;
- un niveau moins élevé que la détresse morale sur un continuum;
- des malaises liés à une décision à prendre ou à une action à poser.

3. *Détresse morale* : Elle survient lorsque la personne sait quelle est la bonne décision morale à prendre, mais se trouve dans l'impossibilité de la mettre en pratique. Cela peut aussi se produire lorsqu'elle est contrainte de fournir des soins de moindre qualité.

Ainsi, la souffrance éthique représente une réalité mentale complexe. Elle se manifeste sous forme de représentations mentales incluant des idées générales, des définitions et des exemples de cas pour une meilleure reconnaissance de cette souffrance.

Exemples de dilemmes éthiques vécus par les soignants

- *La vaccination* : Le Comité d'éthique de la santé publique (2021), dans son *Avis sur la vaccination obligatoire des travailleurs de la santé contre la COVID-19*, se pose la question cruciale : Est-il justifiable d'imposer la vaccination? Les soignants sont tiraillés entre deux valeurs essentielles :
 - la liberté de choix individuelle quant à la décision de se faire vacciner ou non;
 - les valeurs de santé publique telles que la bien-faisance, la non-malfaisance, la responsabilité et la transparence.
- *Les mesures sanitaires* : Notre liberté morale, synonyme d'autonomie, a été soumise à des tensions entre les impacts positifs et négatifs des mesures sanitaires :
 - le confinement, posant des défis à notre liberté de mouvement et à notre vie quotidienne;
 - la réduction des contacts sociaux, affectant notre besoin inné de connexion humaine;

- les recommandations changeantes, notamment concernant le port du masque a créé confusion et incertitude.

Ces exemples mettent en lumière des dilemmes éthiques complexes qui soulèvent des questions fondamentales sur l'équilibre entre la liberté individuelle et la responsabilité collective. Ils illustrent comment les soignants, tout comme la société en général, peuvent faire face à des conflits de valeurs qui génèrent une souffrance éthique.

3.4 Origines de cette souffrance éthique

Enfin, il est crucial d'intégrer une réflexion sur la question des origines de cette souffrance éthique des professionnels de la santé. Les causes potentielles suivantes peuvent être regroupées sous six principaux enjeux :

1. *Qualité des soins* : L'exigence de fournir des « soins de qualité à moindre coût » contraint le soignant à s'éloigner de son idéal de soins. Cela crée des tensions entre des rôles aux objectifs divergents, opposant les priorités des gestionnaires (efficacité, efficacité, résultats) à celles des soignants (bien-être du bénéficiaire, amélioration de l'état de santé individuel et général).
2. *Hypercentralisation du système* : La déshumanisation due à une structure décisionnelle hypercentralisée engendre un manque d'écoute et de reconnaissance envers l'expertise des soignants dans la gestion des soins organisationnels. Dans un texte d'opinion paru dans *Le Devoir* (Bernard et Lepage, 2021), deux médecins du Regroupement québécois de médecins pour la décentralisation du système de santé soulignent que les soignants souffrent depuis longtemps de cette hypercentralisation et prédisent une aggravation de la situation si des mesures ne sont pas prises rapidement.
3. *Contraintes administratives* : Les exigences organisationnelles éloignent parfois le professionnel de son idéal de soins, réduisant le temps dédié à l'écoute et à la présence affective auprès des patients, ce qui engendre un réel désarroi. Cela crée des conflits, d'une part, entre l'institution et l'organisation et, d'autre part, dans la perspective

de l'éthique clinique, ce qui menace constamment les valeurs professionnelles.

4. *Tâches administratives* : Les tâches administratives telles que la paperasse, les statistiques, les logiciels et les formulaires contribuent également à cette souffrance.
5. *Exigences légales* : L'obligation du respect du Code des professions du Québec (p. ex., dans le cas de l'Aide Médicale à Mourir) crée des problèmes administratifs qui peuvent entraver l'accès à des soins dignes.
6. *Surinvestigation et surmédicalisation* : Les exigences légales liées aux droits des patients peuvent conduire à une surinvestigation et à une surmédicalisation, ce qui entraîne la réalisation d'examen et de traitements potentiellement non nécessaires (ICIS, 2024).

Face à ces situations professionnelles, les soignants éprouvent une perte de sens dans leur pratique professionnelle au sein du système québécois de la santé et des services sociaux. Ils sont constamment tiraillés entre agir selon leur éthos professionnel ou leur éthos institutionnel, ce qui entraîne une posture éthique difficilement soutenable dans leur obligation de reddition de comptes (Béland, 2022). Devant cette réalité, quelles solutions peuvent être envisagées?

4. Gouvernance collaborative comme solution

À partir de la démarche réflexive du groupe de dialogue, la gouvernance collaborative, basée sur le dialogue coconstructif, émerge comme une solution potentielle. Cette approche pose des questions cruciales : *La souffrance éthique des soignants peut-elle être initiatrice d'un dialogue coconstructif? Et de quelle manière ce dialogue peut-il apaiser la souffrance éthique des soignants?*

L'objectif du dialogue est d'aider les professionnels de la santé et des services sociaux avec leurs gestionnaires à :

- articuler les dilemmes d'intervention et les conflits de valeurs;
- préciser la souffrance vécue et ressentie face à la perte de sens;

- proposer des solutions institutionnelles par le biais d'une coconstruction de sens.

En tant que processus de coconstruction de sens, le dialogue vise à identifier la meilleure intervention en évaluant ses impacts sur trois enjeux clés : les exigences légales, les exigences administratives et les exigences de la qualité des soins.

Ce processus suppose que la situation de départ de la souffrance éthique des soignants s'est enracinée en raison du déficit de dialogue constructif dans le système de santé et de services sociaux. La situation d'arrivée jugée désirable est d'établir un dialogue coconstructif visant à améliorer la qualité des soins, à favoriser le vivre-ensemble ainsi qu'à promouvoir une éthique autorégulatoire entre l'éthos professionnel et l'éthos organisationnel avec les soignants et les gestionnaires.

Quel défi majeur se présente aux gestionnaires? Deux axes d'intervention émergent : la stratégie organisationnelle (gestion) et la gouvernance collaborative par le dialogue (outil d'apprentissage et de recherche) selon un modèle ascendant (*bottom up*).

4.1 Axe d'intervention : stratégie organisationnelle

La stratégie organisationnelle s'articule autour des points suivants :

- *Favoriser le soutien entre collègues* : Développer des mécanismes formels ou informels pour encourager les membres de l'équipe à se soutenir mutuellement, par le biais de programmes de mentorat ou de séances de partage d'expériences;
- *Anticiper les défis organisationnels en équipe* : Instaurer des réunions régulières de réflexion éthique pour identifier et aborder proactivement les défis éthiques potentiels;
- *Éviter de « pathologiser » la souffrance éthique* : Promouvoir une culture organisationnelle qui reconnaît la souffrance éthique comme une réalité normale et qui encourage des réponses appropriées, plutôt que de la stigmatiser;
- *Favoriser la solidarité et les espaces de dialogue au sein de l'organisation* : Créer des espaces de discussion ouverts ou des groupes de soutien par le biais de séances régulières;

- *Développer la compétence éthique* : Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel visant à renforcer la compétence éthique du personnel;
- *Créer un espace de libre expression de la souffrance éthique* : Structurer cet espace avec des canaux de communication confidentiels ou de réunions dédiées;
- *Établir un espace de coconstruction de sens en vue de changements* : Utiliser cet espace pour identifier des solutions et pour mettre en œuvre des changements significatifs en réponse à la souffrance éthique.

4.2 Axe d'intervention : gouvernance collaborative par le dialogue

Pour rendre cette stratégie plus opérationnelle, voici des lignes directrices concrètes à suivre ainsi que des pièges à éviter :

Politisisation du dialogue :

- Éviter les aspects partisans ou syndicaux qui pourraient accentuer l'apitoiement et le dolisme (Béland, 2009) ;
- Ne pas détourner le dialogue vers des enjeux politiques par des revendications associatives professionnelles;

Hiérarchie :

- Éviter une structure hiérarchique qui entrave l'échange libre de la souffrance éthique;
- Ne pas se concentrer exclusivement sur la reddition de comptes, mais plutôt privilégier un rapport d'autorité, de contrôle et de surveillance teinté de bienveillance;

Manque de soutien :

- Soutenir les participants dans l'expression de la souffrance éthique, l'analyse des divers enjeux et la détermination des modalités d'action pour favoriser le changement;

Manque de respect de l'autre :

- Insister sur la nécessité de penser et d'agir positivement envers autrui et soi-même;

- Mettre en avant les composantes du respect (p. ex., la confiance, l'empathie, la compassion, l'intégrité et l'honnêteté) en soulignant que le respect commence par la confiance et est lié à ces valeurs fondamentales.

La mise en œuvre de cette gouvernance collaborative et du dialogue coconstructif dans le réseau de la santé et des services sociaux vise à générer plusieurs impacts positifs :

- *Amélioration du bien-être des soignants* : En offrant un espace sécurisé pour exprimer et traiter les dilemmes éthiques, les soignants peuvent mieux gérer leur souffrance éthique.
- *Amélioration de la qualité des soins* : En coconstruisant des solutions et en évaluant leurs impacts sur les exigences légales, administratives et de qualité des soins, les décisions prises sont plus équilibrées et bien informées.
- *Renforcement de la cohésion et de la collaboration au sein des équipes* : En favorisant le soutien mutuel entre collègues et en créant des espaces de dialogue, les équipes de soins développent une meilleure solidarité et un engagement partagé entre les soignants et les gestionnaires pour améliorer les conditions de travail et les pratiques de soins.
- *Adaptabilité et agilité organisationnelle* : En anticipant les défis organisationnels et en coconstruisant des solutions en équipe, les structures de soins deviennent plus agiles et capables de s'adapter rapidement aux changements.
- *Prévention de la souffrance et promotion de la santé psychologique* : La démarche proactive visant à identifier et à traiter la souffrance éthique avant qu'elle ne devienne critique contribue à la prévention des problèmes de santé mentale chez les soignants.

Conclusion

Cet article veut montrer comment la souffrance des soignants a émergé à partir des réformes successives et prescrites du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. L'avènement de la pandémie de COVID-19 ainsi que le contexte difficile et complexe de la prestation de services ont entraîné une exacerbation de cette souffrance chez les soignants.

Notre démarche réflexive en groupe avec les professionnels du réseau a permis une analyse approfondie de la problématique de la souffrance des soignants en mettant en lumière les retombées des réformes antérieures ainsi que des impacts de la pandémie. Une exploration de la souffrance éthique telle qu'exprimée par les professionnels dans le groupe de dialogue a permis de dégager une compréhension des difficultés du dialogue en reconnaissant le tabou entourant ce sujet et en différenciant trois types de souffrance (psychologique, éthique et détresse morale). À partir de leur réflexion, les professionnels suggèrent une approche de gouvernance collaborative par le dialogue avec leurs gestionnaires comme solution pour atténuer leur souffrance.

En somme, l'impact global attendu de la gouvernance collaborative et du dialogue coconstructif est une transformation positive et durable du réseau de la santé et des services sociaux menant à un travail plus humain, autonome et agile. Ces changements devraient non seulement améliorer la qualité de vie des soignants, mais également rehausser la qualité des soins prodigués aux patients. Bien entendu, la gouvernance collaborative par le dialogue coconstructif, en tant que

solution aux dilemmes et aux conflits de valeurs, nécessite un engagement collectif des soignants et des gestionnaires pour relever ce défi. Pour que le dialogue produise des résultats positifs, il est essentiel de bénéficier d'un soutien politique permettant l'émergence de deux axes d'intervention : d'une part, la stratégie organisationnelle (gestion) et, d'autre part, la gouvernance collaborative par le dialogue, perçue comme un outil d'apprentissage et de recherche, fondée sur un modèle ascendant (bottom-up).

À chacun des soignants et gestionnaires revient la responsabilité d'instaurer un dialogue coconstructif éthique au sein de leur institution locale. Ce choix, libre et éclairé, implique une démarche réflexive et collective. Cet article suggère un plan d'action pour susciter l'engagement de tous et toutes. Envisager l'opportunité d'agir ensemble en faveur d'un changement positif et durable dans la compréhension et dans la gestion de la souffrance des soignants ne peut être qu'une démarche gagnante pour les professionnels, leurs gestionnaires et tous les patients et l'institution dans son ensemble.

RÉFÉRENCES

- Allard, É., Marcoux, I., Daneault, S., Duhoux, A., Bravo, G. et D. Guay. (2023). Réflexions issues de deux études sur la fin de vie en CHSLD durant la pandémie quant à la détresse de divers protagonistes. *Études sur la mort*. 159.
- Bégin, L. (2015). Le modèle professionnel québécois et les situations conflictuelles de loyautés multiples : quelques pistes de réflexion. Dans L. Bégin et J. Centeno (dir.), *Les loyautés multiples : mal-être au travail et enjeux éthiques* (p. 235-266). Nota bene.
- Béland, J.-P. (dir.). (2009). *La souffrance des soignants*. PUL.
- Béland, J.-P. (dir.). (2022). *Avis – Souffrance des soignants et des gestionnaires en tant qu'amorce d'un dialogue constructif pour relever les défis d'une gouvernance renouvelée dans le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) : pour un réseau plus humain, plus autonome et plus souple au Saguenay–Lac-Saint-Jean* [Document inédit]. Université du Québec à Chicoutimi.
- Béland, J.-P., Legault G. A., Patenaude J. et Tremblay M.-A. (2013). Outil dialogique : processus décisionnel en éthique clinique [Document inédit]. Université du Québec à Chicoutimi.
- Bellot, C., Bresson, M. et Jetté, C. (2013). *Le travail social et la nouvelle gestion publique*. PUL.
- Belquasmi, M. (2014). Introduction. Dans M. Boucher (dir.), *L'État social dans tous ses états : rationalisations, épreuves et réactions de l'intervention sociale* (p. 142-145). L'Harmattan.
- Bernard, S. et Lepage, I. (2021, 30 novembre). Nous sommes des humains qui soignons des humains. *Le Devoir*.
<https://www.ledevoir.com/opinion/libre-opinion/650661/libre-opinion-nous-sommes-des-humains-qui-soignent-des-humains>

- Bouchat, E. et O. Starquit (2013). La marginalisation des services publics, un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit?. *Barricade, Culture d'alternative*. [https://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2013manu - olivier - managerialisation.pdf](https://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2013manu_-_olivier_-_managerialisation.pdf)
- Bourque, M., Grenier, J., Drouin-Soucy, F., Barbe, M. et Bilodeau, D. (2023). Les paradoxes du *Lean management* et les travailleurs du réseau de la santé et des services sociaux. Dans F. Gagnon, E. Martin et M.-H. Morin (dir.), *Le système de santé et de services sociaux au Québec : territorialité et santé des populations* (p. 119-128). PUQ.
- Chénard, J. et Grenier, J. (2012). Concilier des logiques pour une pratique de sens : exigence de solidarité. *Intervention*, 136, 18-29. https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2020/05/intervention_136_2_concilier_des_logiques.pdf#:~:text=Proposant%20de%20nouvelles%20logiques%20d%E2%80%99action%20qui
- Clermont, P. (2020, 7 mai). Omerta dans le réseau de la santé et des services sociaux. *La Revue*. <https://www.larevue.qc.ca/article/2020/05/07/omerta-dans-le-reseau-de-la-sante-et-des-services-sociaux>
- Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (Avril, 2021). *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*. Gouvernement du Québec.
- Comité d'éthique de la santé publique. (2021). *Avis sur la vaccination obligatoire des travailleurs de la santé contre la COVID-19*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3091-avis-vaccination-obligatoire-travailleurs-sante-covid19.pdf#:~:text=Une%20%C3%A9tude%20r%C3%A9cente%20de%20Gavagna%20et>
- Côté, N. et Freeman, A. (2023). L'évolution du travail professionnel dans le système de santé et de services sociaux : enjeux et perspectives. Dans F. Gagnon, E. Martin et M.-H. Morin (dir.), *Le système de santé et de services sociaux au Québec : territorialité et santé des populations* (p. 103-114). PUQ.
- Coutrot, T. (2015). Réorganisations du travail : un régime à bout de souffle. Dans Annie Thébaud-Mony (dir.), *Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, (p. 151-11). La Découverte.
- De Gaujelac, V. et F. Hanique (2015). *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*. Seuil.
- Dejours, C. et A. Duarte (2018). *La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française*. Modern & Contemporary. <https://doi.org/10.1080/09639489.2018.1445707>
- Dierckx, C. et Gonin, A. (2015). Tensions éthiques dans le travail social aujourd'hui : au-delà des malaises récurrents, de nouveaux enjeux. Dans L. Bégin et J. Centeno (dir.), *Les loyautés multiples : mal-être au travail et enjeux éthiques* (p. 151-177). Nota bene.
- Drolet, M.J., et Ruest, M. (2021). *De l'Éthique à l'ergothérapie : Un cadre théorique et une méthode pour soutenir la pratique professionnelle*. PUQ.
- El-Hage, W., Hingray, C., Lemogne, C., Yroni, A., Brunault, P., Bienvenu, T., Etain, B., Paquet, C., Gohier, B., Bennabi, D., Birmes, P., Sauvaget, A., Fakra, E., Prieto, N., Bulteau, S., Vidailhet, P., Camus, V., Leboyer, M., Krebs, M.-O. et Aouizerate, B. (2020). Les professionnels de santé face à la pandémie de la maladie à coronavirus (COVID-19) : quels risques pour leur santé mentale? *L'Encéphale*, 46(3), S73-S80. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0013700620300762>
- Fillion, L., Truchon, M., L'Heureux, M., Gélinas, C., Bellemare, M., Langlois, L., Desbiens, J.-F., Dallaire, C., Dupuis, R., Roch, G. et Robitaille, M.-A. (2013). *Amélioration des services et des soins de fin de vie : mieux comprendre les effets sur la satisfaction et le bien-être des infirmières* [Rapport R-794]. IRSST, Gouvernement du Québec. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-794.pdf>
- Gabriel, O. (2019, 31 mars). Souffrance des soignants : « Pour un médecin avoir des états d'âme et en parler, c'est comme si on devenait incompétent ». *20 Minutes*. <https://www.20minutes.fr/sante/2482707-20190328-souffrance-soignants-medecin-avoir-etats-ame-parler-comme-si-devenait-incompetent>
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrances au travail. *Éthique publique*, 11(2), 129-138. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.119>
- Glaner, T. (2014). Art et art de faire : répercussions sur le développement identitaire des assistants sociaux. *Phronesis*, 3(3), 63-77. <https://doi.org/10.7202/1026395ar>
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail : formes et effets. *Revue économique*. 56(2), 195-216. <https://doi.org/10.3917/reco.562.0195>
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Paris.

- Gonin, A., Grenier, J. et Lapierre, J. (2012). Impasses éthiques des politiques sociales d'activation. *Nouvelles Pratiques sociales*, 25(1), 166-186. <https://doi.org/10.7202/1017389ar>
- Grenier, J., Bourque, M., Marchand, I., Monette Dréyillon, M.-F., Sisavath, A., Laau-Laurin, O. et Barbe, M. (2021). Réformes successives du système de santé et services sociaux au Québec et effets délétères de la pandémie : enjeux du travail émotionnel et de *care* pour les travailleuses sociales. *Intervention*, 154, 101-111. <https://doi.org/10.7202/1088310ar>
- Grenier, J., Bourque, M., avec la collaboration de N. St-Amour. (2014). *L'évolution des services sociaux du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : la NGP ou le démantèlement progressif des services sociaux*, UQO.
- Grenier, J., Bourque, M. et St-Amour, N. (2016). La souffrance psychique au travail : une affaire de gestion? *Intervention*. 144, 9-20. <https://revueintervention.org/numeros-en-ligne//144/la-souffrance-psychique-au-travail-une-affaire-de-gestion/>
- Hatzfeld, N. (2006). Ergonomie, productivité et usure au travail Une décennie de débats d'atelier à Peugeot-Sochaux (1995 – 2005) Actes de la recherche en sciences sociales. 5(165). 92-105. <https://doi.org/10.3917/arss.165.0092>.
- Huet, J.-M., de Pompignan, D. et Batt, J. (2013). Les pionniers de la nouvelle gestion publique. *L'Expansion Management Review*, 2(149), 113-121. <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-2-page-113.htm>
- Institut canadien d'information sur la santé (2022, novembre). *Surutilisation des examens et des traitements au Canada*. <https://www.cibi.ca/fr/surutilisation-des-examens-et-des-traitements-au-canada>
- Institut national de santé publique (INSPQ) (2018). Risques psychosociaux du travail : des risques à la santé mesurables et modifiables. Gouvernement du Québec.
- Lalonde, C. (2021, 26 avril). L'omerta est maintenue dans le système de santé québécois. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/sante/599513/l-omerta-est-maintenue-dans-le-systeme-de-sante-quebecois>
- Lamothe, M. (2022, 14 janvier). Impuissance et solitude chez les intervenants en santé mentale. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/01/17/impuissance-et-solitude-chez-les-intervenants-en-sante-mentale-cf27f330d00c13845d5d94635798d1cc>
- Larivière, C. (2013). Comment les travailleurs sociaux du Québec réagissent-ils à la transformation du réseau public? *Intervention*, 136 (2012.1), 30-40. https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2020/05/intervention_136_3_comment_les_ts.pdf
- Laurent, C., Baudry, J., Berriet-Sollic, M., Kirsch, M., Perraud, D., Tinel, B., Trouvé, A., Allsopp, N., Bonnafous, N., Burel, F., Carneiro, M. J., Giraud, C., Labarthe, P., Matose, F. et Ricroch, A. (2009). Pourquoi s'intéresser à la notion d'« evidence-based policy »? *Revue Tiers Monde*, 4(200), 853-873. <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-853.htm>
- Lavoie, L. (2021, 11 mai). L'omerta est toujours ressentie en santé. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2021/05/11/lomerta-est-toujours-ressentie-en-sante>
- Legault, G.-A. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique* (1^{re} éd.). PUQ.
- Le Pain, I., Kirouav, L., Larose-Hébert, K. et Namiam, D. (2021). Les intervenants sociaux à l'aune de la nouvelle gestion publique : difficultés émotionnelles, relations professionnelles sous tension et collectifs de travail fragilisés. *Relations industrielles*, 76(3), 519-540. <https://doi.org/10.7202/1083611ar>
- Le Pain, I. et Larose-Hébert, K. (2022). Le travail émotionnel des intervenants en protection de l'enfance : implications pour les enfants et les familles. *Service social*, 68(1), 7-25. <https://doi.org/10.7202/1089867ar>
- McFadden, P. Campbell, A. et Taylor, B. (2015). Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systemic Literature Review. *British Journal of Social Work*. 45(5), 1546-1563. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcw051>
- Parazelli, M. (1992). La *productique sociale* : un point de vue communautaire sur les risques sociaux du chapitre 42 des lois du Québec (loi 120). *Service social*, 41(1), 127-142. <https://doi.org/10.7202/706561ar>
- Patenaude, J. (2001). L'éthique comme compétence clinique : modélisation d'une approche dialogique. *Pédagogie médicale*, 2(2), 71-80. <https://doi.org/10.1051/pmed:2001020>

- Pauzé, M. (2016). Regard sur le social et la souffrance psychique : réflexion sur les enjeux actuels auxquels font face les travailleurs sociaux œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec. *Intervention*, 144, 21-27. https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2016/11/ri_144_pauze.pdf
- Poirier, D. (2009). De la souffrance au dialogue. Dans J.-P. Béland (dir.), *La souffrance des soignants* (p. 21-42). PUL.
- Richard, S. (2013). L'autonomie et l'exercice du jugement professionnel chez les travailleuses sociales : substrat d'un corpus bibliographique. *Reflète : revue d'intervention sociale et communautaire*, 19(2), 111-139. <https://doi.org/10.7202/1021182ar>
- Safy-Godineau, F. (2013). La souffrance au travail des soignants : une analyse des conséquences délétères des outils de gestion. *La Nouvelle Revue du Travail*, 3(2013). <https://doi.org/10.4000/nrt.1042>
- Statistique Canada. (2022). *Les expériences vécues par les travailleurs de la santé pendant la pandémie COVID-19, septembre à novembre 2021*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220603/dq220603a-fra.htm>
- Styra, R., Hawryluck, L., McGeer, A., Dimas, M., Lam, E., Giacobbe, P., Lorello, G., Dattani, N., Sheen, J., Rac, V. E., Francis, T., Wu, P. E., Luk, W.-S., Nadarajah, J. et Gold, W. L. (2022). Soutien aux travailleurs de la santé et détresse psychologique : réflexion sur la situation actuelle et la période suivant la pandémie de COVID-19 [Recherche quantitative originale]. *Revue PMPNC*, 42(10), 475-495. <https://10.24095/hpcdp.42.10.01f>
- Supiot, A. (2011). *Critique du droit du travail*. PUF.
- Trudel, L., Simard, C., Vornax, N., Vézina, M., Vinet, A., Brisson, C. et Bourbonnais, R. (2009). Contraintes à l'œuvre et sujets à l'épreuve : la détresse psychologique au travail montre des sujets en quête de rapports sociaux renouvelés par le dialogue. Dans J.-P. Béland (dir.), *La souffrance des soignants* (p. 43-72). PUL.
- Valeyre, A. (2007, octobre). Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation. *Travail et emploi (En ligne)*.

ANNEXE



Outil dialogique : processus décisionnel en éthique clinique (Béland, J.P., Legault, G., Pate-naude, J. et Tremblay, M. 2013)

1. Perception générale du problème qui génère la souffrance morale chez les soignants

1.1 Quels sont les faits qui font surgir le problème?

- i. Quelle est la situation clinique...
 - sur le plan médical (diagnostic, pronostic, thérapeutique)?
 - sur le plan des autres dimensions cliniques (psychosocial, réadaptation, administratif, etc.)?
- ii. Quels sont les faits qui génèrent le questionnement?
- iii. Quelles sont les options envisagées à partir de l'analyse des conséquences de chacune pour résoudre le problème?

1.2 Qualification du problème

Les faits ou l'option envisagée soulèvent-ils un problème :

- i) d'ordre juridique (droits des personnes);
- ii) organisationnel (conformité à l'organisation du travail et aux politiques administratives);
- iii) déontologique (conformité aux normes et aux bonnes pratiques); et/ou
- iv) éthique (souci des conséquences de l'intervention sur les personnes impliquées)?

2. Formulation du dilemme en éthique

2.1 Identification de l'option (faire A ou faire non-A?) qui sera soumise à l'évaluation éthique

2.2 Identification des conséquences positives et négatives de chaque partie du dilemme sur l'ensemble des personnes impliquées

3. Méthode de délibération pour créer le sens de la meilleure option

3.1 Évaluation :

- i) Identification des valeurs de référence pour évaluer les impacts positifs ou négatifs de la meilleure option
- ii) Association des valeurs de référence aux impacts positifs et négatifs retenus en 2.2
- iii) Détermination du degré d'augmentation ou de diminution de ces valeurs de référence
- iv) Établissement de l'opposition entre les valeurs augmentées et les valeurs diminuées par les impacts de cette décision
- v) Identification du principal conflit de valeurs (la valeur visée c. la valeur non visée) dans la décision

3.2 Pondération :

- i) Détermination de la valeur prioritaire
- ii) Justification à partir des raisons précisant la priorité accordée

4. Plan d'action

Préciser les modalités pour implanter la décision qui maximisent le plus possible les conséquences valorisées et qui minimisent les conséquences non valorisées

5. Retour sur l'implantation, si nécessaire.

Source : Béland, J-P, Legault G. A., Patenaude J. et Tremblay M.-A. (2013). Outil dialogique : processus décisionnel en éthique clinique [Document inédit]. Université du Québec à Chicoutimi

Dossier spécial

La main : pourquoi s'y intéresser à l'ère du numérique?

Monique Lortie^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1867>

RÉSUMÉ. L'objet de cet article est de montrer en quoi et comment les nouvelles technologies peuvent altérer de façon majeure l'utilisation et la place de la main chez l'humain, et en quoi cela soulève des enjeux qu'on aurait tort de négliger puisqu'ils concernent le profil des futurs travailleurs, clients et usagers. Nous abordons d'abord la place de la main dans l'histoire humaine, soit son rôle dans l'évolution en tant que marqueur d'identité, outil d'action, d'interface et de communication. Nous résumons ensuite les connaissances sur le couple main-cerveau. Puis, nous abordons les fonctions susceptibles d'être profondément modifiées par les avancées technologiques : la mémoire, les communications, la prise d'information (le tactile), la créativité et les savoir-faire. Deux objets identifiés pour la qualité de symbiose des questions concernant la main sont abordés dans chacune des trois sections : la musique et l'écriture. Les commentaires conclusifs ciblent six points.

Mots clés : Nouvelles technologies, main humaine, fonctions, transformation

ABSTRACT. The purpose of this article is to show how new technologies can majorly alter the use and the place of human hands, and how this raises issues that would be wrong to neglect, since they concern the profile of future workers, customers and users. First addressed is the place of the hand in human history: its role in the evolution as a marker of identity, and a tool of action, interface and communication. Then summarized is the knowledge on the hand-brain couple. The functions likely to be profoundly modified by technological advances are then addressed: memory, communication, information gathering (tactile), creativity, and know-how. Music and writing are identified for the quality of symbiosis regarding the hand and are addressed in each of the three sections. The concluding comments target six points.

Keywords: Technology news, human hand, functions, transformation

Introduction

L'introduction des technologies de l'information et des communications (TIC) a profondément modifié le travail et son organisation, et ce, avec une ampleur sans doute encore plus profonde que les transformations générées par la révolution industrielle du xix^e siècle et par la généralisation des machines de production. Le développement du numérique et de l'intelligence artificielle (IA) ainsi que l'implantation de toutes les technologies associées suscitent déjà de nombreux débats et questionnements. Les études d'impact se multiplient. Mais, hormis des interrogations ponctuelles (p. ex., quant au maintien ou non

de l'écriture manuscrite; Velay, 2005), la transformation du rôle de la main est peu abordée. Pourtant, le potentiel d'impact est majeur, ce qui devrait interpeller les gestionnaires et décideurs, car cela affectera tant les futurs travailleurs que les clients et usagers. Le but de cet article est d'explorer comment et en quoi la transformation du rôle de la main présente un enjeu ontologique important qu'on aurait tort de négliger.

Spontanément, on conviendra qu'avec l'essaimage à grande échelle des TIC et bientôt de l'IA, le rôle de la main – et de ses doigts – en tant qu'outil manipulateur est profondément modifié. Par exemple, le pouce, soit le doigt le plus fort et un doigt clé pour

^a Professeure retraitée en ergonomie, Université du Québec à Montréal

la préhension depuis quelques centaines de milliers d'années (Napier, 1970; Marzke, 1992), est devenu plus ou moins un doigt de précision, utilisé pour activer les touches de clavier des cellulaires, grâce à sa grande mobilité (Tallis, 2003), et ce, avec une rapidité impressionnante. On peut, dans un premier temps, s'enthousiasmer de la capacité d'adaptation de l'humain, de la plasticité de son cerveau. Il serait cependant prudent de réfléchir à la nature des diverses transformations enclenchées et de considérer l'ensemble des fonctions de la main. Car elles ne sont pas que manuelles et instrumentales.

Par exemple, les TIC altèrent profondément les fonctions de communication liées à la gestuelle. En effet, la symbolique de la main est mise à mal. Le tactile perd de son importance, malgré le regain d'intérêt que les informaticiens portent pour le domaine de l'haptique¹, conscients que les écrans dits tactiles sont, en fait, dénués de texture. Comme le souligne l'artiste visuel Baron Lantaigne (2023)², qui cherche à réintroduire la main dans ses œuvres basées sur les TIC, le contrôle impliquant le doigt s'effectue dans le prolongement du regard, et non par la rétroaction issue du toucher lui-même. Les fonctions de la main en tant qu'outil et médiateur sont donc profondément altérées.

Ironiquement, le terme *digitalisation*, un anglicisme équivalent au terme « numérisation », vient de *digit* (doigts), une référence à leur utilisation pour compter, et ce, depuis la nuit des temps, mais qui est d'actualité puisque les enfants utilisent toujours leurs doigts lorsqu'ils apprennent à compter (Tallis, 2003). Rappelons que le système de numérotation en base 10 correspond à la décadactylie humaine. Certaines sociétés comptaient toutefois entre les doigts, soit une base de 8, préfigurant ainsi les octets informatiques (Ascher, 1998). Le *comput digital* utilisé dans l'Antiquité permettait d'indiquer des quantités allant de l'unité jusqu'au million (un procédé fondé sur les positions relatives des doigts entre eux et celles des mains par rapport au corps; Marrou, 1978). Notre *digitalisation* contemporaine ne conserve cependant, pour ainsi dire, que le bout des doigts. Est-ce sans conséquence? C'est ce qu'explorera cet article.

La main est par ailleurs un objet d'étude fascinant en ce qu'une multitude de disciplines, relevant

autant des sciences, de la philosophie que des arts, s'y sont penchées. Merle (2018) parle même de « glorification » de la main, en particulier par les anatomistes, les philosophes et les artistes. Cet article fera d'ailleurs bonne part au monde de l'art et de la philosophie et nous espérons montrer les avantages à sortir les sciences de leurs soliloques.

La main est en fait un objet de réflexion et d'étude qui traverse toute l'histoire, avec des regards et intérêts propres à chaque époque. Par exemple, le toucher, le tactile, en tant qu'outil d'interface avec l'environnement et les objets, a été un centre d'intérêt notable chez les philosophes, puis chez les scientifiques, à partir du XVIII^e siècle. La main qui perçoit a alors supplanté la main qui agit (celle de l'*homo faber*, jusqu'alors au centre de la pensée philosophique). L'objet de la section 1 est de situer la place de la main dans l'histoire humaine, en commençant par ce que nous apprennent les anthropologues. Nous avons retenu quatre clés de lecture : la main en tant que marqueur d'identité, outil d'action, outil d'interface et outil de communication.

Nous évoquons ci-dessus la plasticité du cerveau en lien avec les transformations. Cette question, le philosophe allemand Benjamin (1892-1940) la soulevait déjà au début du siècle dernier (Barbisan, 2020). Hannah Arendt (1958/2015) l'a reprise dans *La condition de l'homme moderne* (*The human condition*); elle y souligne que l'humain crée et développe de nouvelles technologies, qui le modifient à son tour profondément. Mais c'est avec la publication en 1950 par Wilder Penfield et Rasmussen d'un diagramme montrant la double importance de la représentation de la main et du visage dans le cerveau (Wilson, 1999) que la question a aussi atterri dans le champ des sciences. Elle s'est consolidée avec le développement des neurosciences et des sciences cognitives – somme toute assez récent puisque l'appellation date du milieu des années 1970 – et de technologies comme l'imagerie par résonance magnétique (IRM), qui ont permis d'explorer les connexions de la main avec les autres fonctions, comme la parole et l'audition (Dortier, 2014). On sait donc maintenant que le corps joue un rôle important dans le câblage du cerveau, pour reprendre l'expression de Fortin (2022). L'objet de la section 2 est de faire le point sur ces connaissances, essentielles pour saisir les impacts potentiels des transformations en cours.

Ce regard et les connaissances sur la main ont aussi évolué en fonction des disciplines qui se sont développées. Et elles ont été nombreuses, au ^{xx}e siècle :

- les psychologues se sont penchés sur le rôle de la main chez l'enfant par rapport aux apprentissages cognitifs (voir p. ex. les travaux de Piaget et de Vygotsky);
- les spécialistes en *Human Factors*, sur ses limites et ses capacités;
- les spécialistes en santé, sur l'identification, la prévention ou le traitement des pathologies;
- les ergonomes, sur son utilisation au travail (perception, action, communication, etc.);
- les ingénieurs et concepteurs, sur des moyens de l'utiliser, la compléter, la suppléer, la copier, la remplacer;
- les artistes, sur ses liens avec la créativité et le psychisme (p. ex., les automatistes, les surréalistes, les calligraphes);
- les sociologues, sur la gestuelle et sur ce que l'on pourrait nommer l'asservissement de la main au travail, mais aussi sur la gestuelle en tant que langage non verbal majeur, à la fois universel et profondément ancré dans des cultures spécifiques (Pasquinelli, 2006);
- les neuroscientifiques, sur les réactions du cerveau à diverses situations ou divers stimuli. De nouvelles unions sont aussi apparues, comme la neurofinance et le neuromarketing. Et c'est d'ailleurs à ce titre que gestionnaires et économistes se sont alors intéressés à la main.

On voit donc que le champ est vaste. Il a alors fallu le délimiter et l'organiser. Nous avons choisi de faire le point, à la section 3, à travers les fonctionnalités susceptibles d'être les plus profondément altérées par les TIC.

Que l'on évoque l'histoire, les connaissances sur le cerveau ou la fonctionnalité de la main, deux activités les croisent de multiples façons : l'écriture et la musique. Nous les abordons dans chacune des trois sections.

1. La place de la main dans l'histoire humaine

Les anthropologues (voir section 1.1) se sont intéressés à l'implication de la main dans l'évolution de l'hominidé ainsi qu'aux traces de la main et à ses significations. Les liens entre la main et le langage, la main comme outil de communication visuelle et en tant que trace qu'on laisse ont plus particulièrement retenu leur attention. L'importance de la représentation de la main dans les grottes l'a d'entrée de jeu située comme un marqueur d'identité important (voir section 1.2). Les sections 1.3 et 1.4 se penchent sur la main qui fabrique et qui agit, puis sur la main comme outil d'interface grâce au toucher, et ce, à travers le regard (ontologique) qui y ont porté les philosophes. La section suivante porte sur la main qui dit et raconte, c'est-à-dire comme moyen de communication. La gestuelle occupe en effet une place majeure dans l'histoire humaine, en particulier culturelle. Nous terminons avec l'écriture (1,6) et la musique (1,7), ces deux activités manuelles qui traversent l'histoire.

1.1 Ce que nous apprennent les anthropologues sur l'évolution

Le passage à la station debout a eu des impacts majeurs sur l'évolution de l'hominidé, car il a permis de libérer la main et, en alignant progressivement la tête dans l'axe de la colonne, de libérer la mâchoire, qui cesse alors d'être un outil de préhension important (qui nécessitait une dentition fortement ancrée), ce qui a favorisé le développement des outils du langage. Cette transformation a permis à la main de développer ses fonctions de préhension et de manipulation (Leroi-Gourhan, 1964/2022). Ce dernier insiste par ailleurs sur l'importance, par cette double évolution, de la relation main-face, la main et la bouche étant par ailleurs ce qui est le plus représenté dans le cortex, et ce, de façon contigüe, comme on le verra à la section 2. Leroi-Gourhan décrit la relation main-face comme deux pôles d'un même dispositif liant les couples outil-main et langage-face. Ces deux pôles traversent notre histoire et sont encore d'actualité.

Les scientifiques ne s'entendent pas sur les débuts du langage verbal. Jusqu'aux années 1980, on situait le

début du langage articulé à 40 000 ans pour des raisons anatomiques; puis, on a considéré qu'on aurait pu articuler des voyelles bien avant, soit il y a 250 000 ans. Cependant, ils s'entendent sur la relation main-outil-langage. Par exemple, des archéologues estiment que la fabrication d'outils standardisés – les plus vieux datent de 2 millions d'années – impliquait le développement corollaire de capacités minimales de communication³. On estime que cela nécessitait une collaboration de groupe et, donc, la mise en place de moyens de communication, minimalement de signaux avec la main et, sans doute, des vocalises. C'est ainsi qu'on relie la fabrication d'outils au développement du langage (Wilson, 1999; Suzman, 2020/2023). Suzman s'étonne par ailleurs qu'on ait accordé aussi peu d'importance aux compétences non linguistiques, dont celles acquises par le toucher et par les interactions avec l'environnement, puisqu'une partie importante du savoir ne pouvait être transmise par les mots. Donc, tôt dans notre histoire, la main fut un outil de fabrication, mais aussi d'expression et de communication.

Avant de poursuivre, il est utile de rappeler que notre intérêt pour nos ancêtres n'est pas très ancien; le regard qu'on y porte est donc contemporain. De plus, les « amateurs » se sont avérés parfois plus perspicaces que les « experts ». Par exemple, le directeur des douanes Jacques Boucher de Crèvecœur de Perthes, qui aimait fouiller les gravières à la recherche d'artéfacts anciens (comme les bifaces, que les ouvriers, auprès desquels il s'approvisionnait, nommaient « langues de chat »), a publié en 1843 un traité en trois volumes basé sur sa collection, *Antiquités celtiques et antédiluviennes: mémoire sur l'industrie primitive*. Son traité fut joyeusement ridiculisé par la communauté scientifique. Puis, un scientifique a toutefois décidé de s'y intéresser et de les collectionner à son tour, puis de les étudier... Depuis, les travaux et le regard porté sur les outils de nos ancêtres ont fortement évolué. Par exemple, Suzman (2020/2023) cite le cas d'une lance en bois datant de 300 000 à 307 000 ans, miraculeusement conservée, et que les archéologues ont reproduite. De jeunes javelistes de calibre international sont parvenus alors à effectuer un lancer qui leur aurait valu l'or aux Jeux olympiques (d'avant 1928). La main qui façonne des outils est donc

devenue un sujet d'intérêt, qu'on peut qualifier de croissant.

Un second élément notable à signaler est l'importance des représentations graphiques tracées par les mains dans les grottes (art pariétal) ou sur les rochers (art rupestre). En 2003, on en avait recensé 45 millions réparties sur 170 000 sites dans 160 pays. La main y est un des éléments les plus représentés (Anati, 2003). Ce n'est cependant qu'à partir de la seconde moitié du xx^e siècle qu'on s'y est vraiment intéressé. À ce jour, le plus vieux dessin identifié date de 73 000 ans (Henshilwood et collab., 2018). Saint-Martin (2007) avance même que le langage visuel a précédé le verbal dans l'expérience humaine.

La représentation de la main répondrait à deux fonctions : 1) celle de l'empreinte laissée serait identitaire puisque la main est en effet souvent représentée de façon isolée ou comme motif central répété, en négatif; et 2) comme fonction illustrative (et langagière), en montrant par exemple un geste comme le bras levé ou un bras armé (Anati, 2003). Par ailleurs, puisque les spécialistes ont observé que, sur tous les continents, on retrouve les mêmes techniques, couleurs, thèmes, système associatif ainsi que gamme de symboles et d'idéogrammes, Anati en a déduit que le mécanisme cérébral à l'origine de la création a des dénominateurs communs, en quelque sorte universels. On retrouve d'ailleurs la même idée en musique (Mâche, 2015). Nous montrerons dans la section 3 que cette universalité va peut-être être mise à mal en cette époque de mondialisation.

1.2 La main comme marqueur d'identité

De l'empreinte globale, le marqueur d'identité se déplace par la suite vers le doigt. La pratique d'identifier les documents en y laissant une trace du corps considérée comme unique, le doigt, est ancienne et serait née en Chine (une empreinte dans la cire), avant de se répandre au Japon et en Inde. Le doigt est alors une signature (Courtine et Vigarello, 2006). La prise d'empreintes comme outil policier se développera au xix^e siècle en Inde, avant d'être exportée en Angleterre au xx^e siècle, puis aux États-Unis⁴. Le système de classification Henry réfère au nom du fonctionnaire de l'administration coloniale qui en avait observé l'utilisation au Bengale. Par ailleurs, il

est intéressant de constater qu'au xxi^e siècle, l'empreinte digitale est devenue un outil personnel d'identification, par exemple pour accéder à ses équipements électroniques. La probabilité que deux personnes aient les mêmes empreintes digitales est en effet de 1 chance sur 64 milliards (Courtine et Vigarello, 2006).

La main a aussi été un objet d'intérêt en anthropologie criminelle, comme pour la tête et le visage, les dimensions et la morphologie étant vues comme des marqueurs de la personnalité criminelle, vue alors comme innée (p. ex., Lambroso en Italie, Bertillon en France). De façon plus générale, un bon nombre d'ouvrages visant à décoder la personnalité à travers la main ont été publiés au fil des ans, soit par l'analyse de la main elle-même (p. ex., *La main parle : la chiromancie vous révèle personnalité, caractère et destin* de Dorval, 1968) ou par la graphologie. Très populaire, *L'écriture et le caractère* (1889), rédigé par Crépieux-Jasmin, un dentiste-apiculteur, connaîtra 18 éditions, dont une dernière en date de 1985. Un lecteur attentif de la littérature romancière notera que la main est souvent décrite pour qualifier un personnage, un procédé cependant notablement moins fréquent dans la littérature contemporaine.

La main fut – et demeure? – aussi un marqueur de classe sociale. Henri de Man (1885-1953), homme politique belge, écrivait que « la différence entre la main ouvrière et la main non ouvrière a, depuis toujours, été un des symboles les plus usités de la distinction de classe ». Par exemple, avoir les ongles bleus à cause de la teinture utilisée dans l'industrie de la laine était un facteur d'exclusion des fonctions municipales (de Rougemont, 1936; p.26). La main discriminait, toutes races confondues. En fait, il fut une époque où s'adonner au travail physique était carrément un motif d'exclusion du pouvoir public.

1.3 La main comme outil d'action

Le rôle de la main – sa mobilité et sa polyvalence – pour fabriquer des outils, mais aussi en tant qu'outil elle-même occupe une place importante dans les analyses sur l'évolution de l'humain (Napier, 1970; Tallis, 2003). Dans ses *Traité des parties des animaux et de la marche des animaux*,

Aristote (384-322 AEC⁵) commente ainsi le propos de son prédécesseur grec Anaxagore (500 ans AEC) : « Anaxagore prétend que l'homme est le plus intelligent des êtres parce qu'il a des mains; mais la raison nous dit, tout au contraire, que l'homme n'a des mains que parce qu'il est si intelligent » (Aristote, 1885, t. 2, livre IV, chap. X, paragr. 14). Pour Aristote, la main était l'instrument des instruments. Parmi les philosophes contemporains, Heidegger (1973), en liant main et pensée, est sans doute celui qui se rapproche le plus de la pensée d'Aristote. Pour lui, « toute œuvre de la main repose sur la pensée » (p. 90), la main permettant aussi de construire son rapport au monde. Elle est vue comme plus qu'un simple outil ou utilitaire.

Les regards portés sur la main-outil sont multiples dans l'histoire. La main associée au travail dit manuel est vue de diverses façons, avec un regard tributaire du contexte et de multiples paramètres (Mercure et Spurk, 2003). Le sujet est complexe et nous ne présenterons ici que quelques exemples typiques de regard porté sur le couple main-outil de travail.

D'abord, la main qui écrit, par exemple celle des scribes de l'Égypte antique, est perçue comme noble, même si elle ne fait que recopier ou transcrire, et même si le scribe est un esclave. Le travail artisanal, le plus souvent manuel, a généralement été perçu positivement puisque le savoir-faire et la créativité étaient reconnus. L'association « arts et métiers », la *tekhnè* des Grecs antiques, est positive. La *technè ars* est construite sur la même racine que *teukhō* (« fabriquer ») et *tektōn* (« charpentier ») (Halleux, 2009). On se souviendra que le puissant dieu Héphaïstos – Vulcain chez les Romains – était forgeron et son savoir-faire, admiré. Au départ, c'est le tour de main, l'habileté en quelque sorte, qui est évoqué, puis l'élaboration du savoir-faire, qui permet, à travers un ensemble de règles et de moyens, de produire et d'agir (Halleux, 2009). C'est le « penser avec les mains » de Denis de Rougemont (1936), le *handeln* allemand, qui signifie « agir » (et aussi « faire du commerce »).

Le travail agricole, pour sa part, malgré ses exigences physiques, a souvent été perçu positivement de par ses liens à la terre. Du côté religieux, le corps et,

donc, l'activité manuelle ont pu être vus comme empêchant d'accéder à la connaissance à des niveaux supérieurs – ce que permettent le rêve, la méditation, la contemplation. Or, des ordres religieux, entre autres les Bénédictins, ont au contraire réintroduit l'activité manuelle dans les monastères comme moyen de se rapprocher de Dieu.

Avec la révolution industrielle et l'implantation des machines, la main de l'*homo faber* s'est trouvée en quelque sorte remplacée. Rappelons que les outils étaient jusqu'alors surtout des prolongements de la main, des projections d'organe; les équipements et les machines servaient à produire de l'énergie (p. ex., engins de guerre, locomotives). Avec la révolution industrielle et le développement du secteur manufacturier et des usines, le regard sur le travail de la main, sur la main-outil est devenu négatif. Le travail de la main y est décrit comme sans âme, sans intelligence, abrutissant. La main y est vue comme obéissante et coupée de l'intelligence et du savoir. On introduit même un terme pour parler de ces travailleurs : le prolétariat (Mercure et Spurk, 2003).

1.4 La main comme outil d'interface : le toucher

Le siècle des Lumières serait celui de la valorisation du toucher (Gaillard, 2014). La main y est vue comme outil de travail pour prendre de l'information, mais aussi pour sa valeur artistique ou plastique et pour son expression émotionnelle. Gaillard (2014) en montre l'importance en explorant les écrits du XVIII^e siècle en art, en science, en littérature et en philosophie. Elle note la polysémie déjà bien développée liée aux mots tactile/toucher. On peut aussi signaler le jugement du grand naturaliste Buffon (1707-1788), qui statue, dans son *Histoire naturelle*, sur la prééminence du toucher dans le développement de l'humain :

C'est par le toucher seul que nous pouvons acquérir des connaissances complètes et réelles, c'est ce sens qui rectifie tous les autres sens dont les effets ne seraient que des illusions et ne produiraient que des erreurs dans notre esprit, si le toucher ne nous apprenait à juger. (Delon, 2016, p. 28)

D'ailleurs, Piaget (1896-1980) l'expliquera aussi quelque deux siècles plus tard (Renn, 2022).

Aux XIX^e et XX^e siècles, l'intérêt va donc progressivement s'élargir. Ce qui retient l'attention des philosophes Nietzsche, Husserl, Heidegger, Sartre, Barthes et Merleau-Ponty, c'est la main dans sa relation au monde, dans l'expérience du vécu et en tant que source de connaissances (Housset, 2008). Sartre, dans *L'être et le néant*, reprend la question du dualisme : qu'est-ce qu'avoir un corps? Il réfléchit sur la question de la main en tant qu'outil : « Ainsi, je peux me servir de ma main pour écrire comme je le ferais d'un stylo, mais je ne peux me débarrasser de la main ». En réponse à Descartes (1596-1650), Sartre montre qu'à partir de la main, « je suis mon corps » (Noudelmann, 2008, p. 30). Cette référence à l'écriture et à la main dont on ne peut se débarrasser, cette référence au corps s'opposent au « je pense donc je suis » de Descartes (1637). Cela illustre un débat toujours d'actualité.

1.5 La main qui communique

La gestuelle comme outil de communication a notamment retenu l'attention des anthropologues, en particulier de Marcel Jousse (2008), qui y a consacré plusieurs ouvrages. Le geste pour dire a précédé le langage verbal. Selon lui, même encore aujourd'hui, le geste précède régulièrement la parole. La main peut montrer, imiter une action (p. ex., le geste d'étrangler), imiter un geste reconnu comme symbolique (p. ex., prier) ou une émotion (p. ex., la colère). Elle est donc aussi un moyen d'expression, spatial et temporel.

En art, les mains ont été utilisées comme outil narratif pour indiquer ce qu'il faut regarder, comme signifiant et signifié. Pasquinelli (2006) en a réalisé une magnifique compilation centrée sur l'art occidental.

Les anthropologues ont souligné l'universalité dans l'espace et le temps de certains gestes. Toutefois, la gestuelle de la main est aussi profondément ancrée dans des cultures, des religions ou des rituels. Par exemple, l'iconographie bouddhiste est particulièrement variée : elle va de 50 gestes de base associés aux figures du panthéon à 108 gestes pour le rituel tantrique (Wayman, 1983)⁶. On peut

aussi évoquer le cérémonial du thé au Japon, qui procède d'une gestuelle très codifiée visant à transmettre une signification spirituelle, que montre très bien le beau film *Dans un jardin qu'on dirait éternel* de Tatsushi Ōmori (2020). Des anthropologues, comme Lévi-Strauss, se sont d'ailleurs beaucoup intéressés à la gestuelle comme mode d'expression non verbal dans les rites. Dans l'opéra chinois, 107 gestes différents permettent d'exprimer les émotions ou des actions diverses (Danzig, 2017). On remarquera qu'il s'agit de cultures où la gestuelle est modérée dans l'expression courante, alors que, dans d'autres cultures, la gestuelle est surtout un outil d'expression complémentaire à la parole, qu'il peut précéder, accompagner, voire à laquelle il peut se substituer.

De fait, l'artiste multidisciplinaire italien Munari (1963) a répertorié les gestes comme supplément au dictionnaire. Et personne n'ignore les différences d'expressivité gestuelle selon les cultures. On n'a qu'à songer aux Latins, comparativement aux Nordiques ou aux Anglo-Saxons; différences qui peuvent être source de commentaires parfois racistes :

The Latin races – the French, the Italians – are, we North Europeans believe, gesticulous. Their numerous, loud gestures contribute little to the sense of what they are saying, adding only emphasis; empty and uncontrolled, the gestures are just what one would expect of a nation that those not queue in crisis but panics; does not fight but runs to safety.⁷ (Tallis, 2003, p. 86)

Il faut signaler que le terme *gesticulation* est de nos jours utilisé de façon fort négative, alors qu'à l'origine le terme, issu du latin *gesticulus*, référait à l'art du mime et de la parodie (Tournier, 2002). Le geste fait partie intégrante de la *commedia dell'arte* et de la farce au Moyen-Âge, deux expressions artistiques essentiellement populaires. Par ailleurs, la geste en tant qu'écrit littéraire au Moyen-Âge regroupait des poèmes en vers racontant les hauts faits de héros. Jousse (2008), qui a créé un vocabulaire pour étudier le geste, rappelle l'accueil négatif des spécialistes : en 1927, une assemblée de doctes s'opposait à l'usage du mot « gestuel », dit non français et qualifié alors de Jouszien.

Dans les cultures de tradition orale, la gestuelle accompagne les récits et en fait même partie. Elle a aussi pour fonction de favoriser la mémorisation des récits, leur transmission ainsi que leur écoute (Jousse, 2008).

Le geste a donc de multiples fonctions. Jousse (2008) insiste sur les interconnexions et il rejoint en cela les analyses de Leroi-Gourhan : « Nous n'avons pas d'un côté le geste, d'un autre côté le langage, d'un autre côté l'écriture, d'un autre côté le dessin. Il n'y a qu'une seule chose : cet admirable et redoutable "rejeu interactionnel des Mimèmes" » (Jousse, 2008, p. 70.). Ce dernier terme réfère à l'imitation : par exemple, l'écriture chinoise est dite mimographique. Ainsi, il existe aussi entre le geste et l'écriture un lien organique important.

1.6 La main et l'écriture

L'écriture, comme système de communication, date d'environ 4000 ans. Meeks (2018) rapporte qu'environ 40 % des ouvriers dans l'Égypte ancienne maîtrisaient l'écriture. Le scribe dit idéal était un membre du clergé ou... un artisan. Au sein de la mythologie égyptienne, on s'est tôt questionné sur l'impact de l'écriture sur la mémoire. La divinité Amon s'en inquiète auprès de Thot (Imhotep), le dieu de la connaissance et de l'écriture, qui lui répond qu'au contraire l'écriture permettra de se remémorer les événements. La mémoire devient alors externalisée.

Ces inquiétudes, Socrate les reprend, comme le rapporte son disciple Platon dans *Phèdre*⁸. En plus de la mémoire, qui devient sous-utilisée, Socrate s'inquiète de l'affaiblissement du lien avec le « centre » de l'être :

Ingénieux Theuth, [...] père de l'écriture, tu lui attribues bénévolement une efficacité contraire à celle dont elle est capable; car elle produira l'oubli dans les âmes en leur faisant négliger la mémoire : confiants dans l'écriture, c'est du dehors, par des caractères étrangers, et non plus du dedans, du fonds d'eux-mêmes qu'ils chercheront à susciter leurs souvenirs. (cité par Anati, 2003, p. 460)

Ce questionnement, comme nous le montrerons progressivement, traverse toutes les époques. À ces inquiétudes manifestées dans l'Antiquité, les auteurs en ajoutent deux autres : la divulgation de ce qui ne devrait pas l'être (Meeks, 2018), sorte d'ancêtre du secret défense, et de fausses informations (Ferrarotti, 2005).

Par la suite, une première transformation importante fut l'introduction de l'imprimerie au ^{xv}^e siècle en Europe. Cela a favorisé la dissémination des écrits et, de façon corollaire, l'apprentissage de l'écriture (associé à la lecture). Il est peut-être utile de rappeler ici que les Chinois avaient mis au point l'imprimerie plusieurs siècles auparavant et que les Arabes en connaissaient l'usage. La technologie ne s'était alors pas implantée, car elle était trop coûteuse à cause des types d'écriture (idéogrammes et cursive). Il était plus avantageux, sur le plan économique, d'utiliser des copistes (Mandel Khan, 2011). Au contraire, la technologie d'impression développée par Gutenberg convenait fort bien à notre écriture alphabétique et à ses quelque 26 lettres.

Les écritures alphabétiques sont phonétiques, c'est-à-dire basées sur la reproduction des sons, donc proches de l'oralité. Au contraire, l'écriture chinoise (ou japonaise, qui est basée sur celle-ci) est constituée d'idéogrammes et nécessite d'en mémoriser un très grand nombre – de l'ordre de 2000 –, en plus des règles d'exécution (p. ex., l'ordre dans lequel il faut tracer les traits; Velay et collab., 2004). L'apprentissage de ces écritures est donc basé sur la répétition sensorimotrice (Naka et Naoi, 1995), comme en musique.

Dans le cas de l'arabe, les lettres sont reliées et changent selon leur emplacement dans le mot (début, milieu, fin, indépendante) et selon le style pratiqué. Les divers systèmes d'écriture développés comportent aussi un grand nombre de règles d'exécution à mémoriser qui leur sont propres, en particulier concernant les dimensions (hauteur, largeur et courbure). Celles-ci sont indiquées en nombre de points, ce dernier étant mesuré par la largeur de la pointe du calame, l'outil d'écriture utilisé (Mandel Khan, 2011). Rappelons que cet alphabet est utilisé dans d'autres langues que l'arabe (p. ex., les Perses, divers dialectes en Afrique, en Inde, en Indonésie et en Chine).

Massoudy (1981/2010) signale que la multiplicité des styles développés est due à la volonté des diverses populations lors des conversions à l'Islam de conserver des styles adaptés à leur nature et à leur écriture d'origine.

Dans ces deux cas (idéogrammes et écriture cursive), l'écriture recouvre une identité culturelle qu'il ne faudrait pas ignorer. En Asie comme en Orient, la calligraphie, qui est d'expression très libre par rapport à l'écriture, s'est aussi développée en tant qu'art majeur, associant étroitement écriture et expression artistique, indissociables de la main.

1.7 La main et la musique

La musique est un langage en soi où la main est un intermédiaire entre le son et l'instrument. Le cerveau du musicien a d'ailleurs été passablement scruté (Rochon, 2018). Nous en reparlerons dans la section 2.1 sur le cerveau. La main musicienne exécute une œuvre écrite le plus souvent par un autre artiste, qui spécifie des paramètres d'exécution (bien que cela soit moins le cas en musique contemporaine). Le musicien doit aussi éventuellement suivre les indications d'un maestro. Des années d'apprentissage et de répétition sont nécessaires pour maîtriser la concordance microgeste/son. (On pourrait presque parler de nanogestes chez les interprètes qui maîtrisent à un haut niveau l'art du toucher.) On ne saurait donc mépriser cette main.

Deux points musicaux nous semblent d'un intérêt particulier : la question du rythme et les transformations technologiques.

Le rythme

Nous avons précédemment mentionné la référence aux doigts pour compter (systèmes de 10 et de 8). Le grand compositeur – et ornithologue – Messiaen (1994) s'est beaucoup penché sur cette question du rythme (p. ex., dans la poésie grecque de l'Antiquité, ce qui unit musique et parole). Il réfère aussi à la main pour situer les origines des rythmes anciens (5 : les doigts; 3 : les phalanges). Plusieurs grands systèmes sont en effet pentaphones (5 sons). Il faut aussi rappeler l'importance des percussions, qui sont aussi des moyens de

communication utilisant essentiellement la main : doigts, bouts des doigts, paumes, etc.

La main a aussi été utilisée comme outil de mémorisation. Au Moyen-Âge, la « main musicale », inventée au ^x^e siècle, permettait de mémoriser la musique grâce au procédé mnémotechnique; les notes y étaient transcrites à l'aide des sept premières lettres sur les phalanges⁹.

Les transformations technologiques

La musique a aussi subi des transformations technologiques – et compositionnelles – notables. Par exemple, il y a plus de 100 ans, on inventait le thérémine, une sorte d'ancêtre des instruments électroniques, qui était joué sans que la main ne le touche; l'instrument réagissait à la position de la main dans l'espace. Cet instrument ne s'est pas tellement implanté. Par ailleurs, on observe que le développement de la musique électronique n'a pas conduit à l'exclusion des instruments traditionnels manipulés par la main. Il y a là une leçon à retenir.

2. La main et le cerveau

Cette importance de la main que nous venons de décrire se traduit dans le cerveau de deux façons : 1) l'importance de la représentation de la main comme telle et 2) la nature des interconnexions, parfois mises en évidence au détour d'une pathologie (p. ex., l'agraphie, une pathologie du langage où la personne atteinte ne peut former les symboles écrits du langage) ou d'une blessure. Toutes deux sont maintenant bien établies grâce au développement de technologies comme l'IRM, qui permet de cartographier l'activité cérébrale en fonction du vécu des sujets, mais aussi de suivre en temps réel leurs réactions.

Avant de faire le point sur la main dans le cerveau, il faut rappeler que, si les liens motricité/cognitif sont maintenant bien démontrés – cela est même devenu un domaine de recherche spécifique –, ce ne fut pas toujours le cas. Au ^{xix}^e siècle, lors de la révolution industrielle, on ne pensait pas que le cerveau était impliqué dans la motricité. De grands scientifiques, dont le célèbre neurologue britannique John Hughlings Jackson (1835-1911), considéraient que les circonvolutions du cortex n'étaient pas conçues

pour le mouvement, mais uniquement pour les idées (Bourassa, 2006). Cette dernière explique comme une retombée du cartésianisme voulant que les idées occupent une position supérieure et ne dépendent pas des actions.

C'est au ^{xx}^e siècle qu'on sortira le corps – et la main – de sa seule fonction mécanique. Le « penser avec les mains » de Rougemont (1936)¹⁰ est à comprendre dans ce contexte, ainsi que les réflexions des philosophes évoquées à la section 1.4. On oublie parfois que le développement de la psychologie cognitive est plutôt récent (1956) et que la référence aux sciences cognitives date de moins de 50 ans (Dortier, 2014). De nouveaux champs d'application se sont développés, comme le neuromarketing et la neurofinance. Nous en avons retenu deux études qui impliquent la main (voir section 2.2).

On parle aussi de neurophilosophie, mais son existence est passablement discrète et peu influente. Nous laisserons aussi de côté les travaux en cognition motrice, plus récents encore. Signalons au passage que plusieurs livres importants sur la main, surtout issus de la littérature anglo-saxonne, accordent une grande importance aux dimensions de motricité et de dextérité (Napier, 1970; Wilson, 1999; Tallis, 2003). Ces trois auteurs importants sont issus du monde médical, où les pathologies de la main, donc la main dysfonctionnelle, ont été un déclencheur d'intérêt majeur. Enfin, le cervelet et les corps striés¹¹ sont aussi importants pour la motricité et l'organisation du mouvement, mais de façon plus générale. Nous ne les aborderons pas non plus.

2.1 La place de la main dans le cerveau et ses interconnexions

Notre cerveau possède, le long du sillon central qui sépare les lobes frontal et pariétal, des circonvolutions où on peut séparer, de la base au sommet, les groupes de neurones contrôlant la face, les doigts, les membres et le tronc. Environ 80 % de ces neurones sont voués au contrôle de la face (en particulier la langue, les lèvres, le pharynx) et des membres supérieurs (en particulier les doigts). Cette contiguïté langue/main est importante. À la section 1.3, nous avons parlé du lien

main/langage. En effet, les régions responsables du langage sont proches et interconnectées avec celles de la motricité des mains et du visage. Quand l'aire motrice du langage s'active, l'aire de Broca, soit l'aire prémotrice propre au langage gestuel, s'active aussi (Rochon, 2018), ainsi qu'avec les comportements non linguistiques comme la fabrication et l'utilisation des outils. D'ailleurs, on observe que, à la suite d'un accident vasculaire cérébral (AVC), les effets sur le langage sont les mêmes, que le patient soit sourd ou ait une audition normale (Wilson, 1999). Récemment encore, on croyait que l'aire de Broca était exclusivement dédiée au langage (Suzman, 2020/2023).

Le chirurgien, anatomiste et artiste écossais Charles Bell (1774-1842) insistait déjà, il y a près de deux siècles dans son traité sur la main (1833)¹², sur l'importance de la coordination main/œil et de la coordination entre les sensations tactiles et rétinienne. On sait maintenant que les sensations des bouts de doigts et du pouce sont traitées pas le cerveau de la même façon que les parties les plus sensibles de la rétine, la macula (Wilson, 1999). Essentiellement orientée vers le but, elle permet un déplacement précis, ce qui implique aussi que le cerveau intègre une représentation du but du mouvement (Jeannerod, 1997).

La main est aussi connectée à d'autres sens, en particulier à l'audition. La musique en offre un bon exemple. Ce qui permet d'améliorer la technique et la sonorité, c'est la connexion neuronale sensorimotrice immédiate, son câblage. Exécuter avec virtuosité une œuvre musicale exige une connexion très directe, qui s'acquiert essentiellement à travers la répétition, nécessaire à la mémorisation du microgeste associé au son.

Le vieux proverbe latin selon lequel *la répétition est la mère de l'apprentissage* ou l'adage selon lequel *la répétition est la mère de la mémoire* ont des fondements on ne peut plus physiologiques. Chez les violonistes, l'IRM montre que la représentation corticale du petit doigt gauche et du pouce est beaucoup plus grande que chez les sujets de contrôle qui n'ont jamais appris à jouer du violon et cette grandeur cérébrale dépend de l'âge où a débuté l'apprentissage. Elbert et ses collègues (1995) estiment qu'il y a trois fois plus de

dendrites activées chez les violonistes (80 000, comparativement à 25 000) et ils expliquent cet écart par la plasticité cérébrale associée à la mémoire procédurale liée aux apprentissages sensorimoteurs. Rochon (2018) a montré que les grands improvisateurs musicaux ont aussi une mémoire fonctionnelle supérieure à la moyenne.

Sur le plan visuel, on peut citer la calligraphie, qui s'apprend à travers la répétition intense du geste pour maîtriser des éléments comme la pression sur le pinceau, la vitesse, l'angle et la rotation (Mediavilla, 2004) ou le contrôle du calame (p. ex., le pivotement, la vitesse d'arrêt et la variation de la pression; Massoudy et Massoudy, 2002).

Revenons à l'action. Piaget – et par la suite Vygotsky –, dans ses études sur les enfants, insiste beaucoup sur le rôle des actions et des manipulations pour l'élaboration des structures cognitives (Renn, 2022). L'idée est que la cognition est un processus actif, conditionné par des expériences où la réalité est transformée par le comportement et par l'action. L'action amène une réponse/résultat, ce qui permet de développer des comportements adaptatifs, soit les capacités d'anticipation et de réflexion (Renn, 2022).

Il faut signaler ici que le cerveau du bébé n'est qu'à 25 % de ce qu'il aura atteint à la puberté. En comparaison, le cerveau du bébé chimpanzé est de 40 % de celui qu'il atteindra un an plus tard (Suzman, 2020/2023). Le développement du cerveau chez l'humain est donc à la fois plus important et plus lent. On peut se réjouir de la grande plasticité du cerveau humain, mais aussi s'interroger sur les conditions de développement en lien avec les transformations actuelles du rôle de la main.

Un dernier point à considérer : les liens avec la pensée et la créativité. Des études montrent que le mouvement contribue à la fluidité de la pensée (Bourassa, 2006). Chez les improvisateurs musicaux, l'IRM montre que des mécanismes relevant du subconscient sont à l'œuvre pour arriver à composer et à jouer de façon spontanée. Certaines régions normalement fonctionnelles sont inhibées au profit de régions impliquées dans la créativité, soit les régions du cortex préfrontal (Rochon, 2018).

Au final, dans la mesure où le corps est notre interface avec le monde, et où cognitif et motricité sont étroitement imbriqués, on ne s'étonnera pas que la main joue un rôle central dans la relation corps/cerveau et dans le développement du cerveau et de son « câblage ». En fait, la représentation de la science-fiction, où le cerveau agit sans corps, n'a pas de sens sur le plan physiologique (Fortin, 2022).

2.2 La main en neuromarketing ou en neurofinance

Ce qui a favorisé l'essor du neuromarketing est la possibilité d'en utiliser les résultats pour améliorer la rentabilité. Par exemple, au cinéma, on s'est intéressé aux séquences où susciter la peur est un objectif important. Un résultat inattendu fut qu'une séquence montrant une main rampante le long d'un mur suscitait une réponse des amygdales (le site des émotions) plus forte qu'une scène montrant le personnage le plus maléfique du film surgir brusquement (étude citée par Kotler, 2010). Par ailleurs, les écrits littéraires ciblant la main comme source de terreur ne manquent pas (p. ex., *La main d'écorché* de Maupassant; *La main coupée* de Blaise Cendrars; *La jeune fille sans mains* des frères Grimm; et *Les mains d'Orlac* de Renard). L'IRM confirme donc que la main a un rapport à l'émotionnel qui peut être fort.

La main a aussi retenu l'attention en tant que facteur qui favorise une décision d'achat. Ainsi, des études montrent que des gens seraient plus enclins à acheter un produit s'ils peuvent le toucher (Peck et Wiggins Johnson, 2011), celui-ci étant relié à l'émotionnel, au désir. Signalons ici que Renn (2022), dans son ouvrage *L'évolution de la connaissance : repenser la science pour l'Anthropocène*, rapporte qu'au début, on s'était essentiellement concentré sur le couple stimuli/réponse, sans analyse des structures mentales internes ou du processus de pensée. Il faudrait peut-être éviter de reproduire cette orientation en neuromarketing.

2.3 Breveter les gestes

La multinationale américaine Apple, au départ, a établi sa marque en développant des systèmes

d'exploitation conviviaux, s'inspirant des modes de fonctionnement utilisés dans le travail de bureau. Dans la même perspective, elle a par la suite cherché à intégrer, dans le développement des écrans dits tactiles, des gestes de base ayant une relation de signification avec la gestuelle humaine. La fonction zoom, par exemple, en écartant pouce et index, présente une analogie avec l'idée d'agrandir. Apple a donc déposé des brevets sur ces gestes, qui furent par la suite à la base d'un grand procès impliquant Samsung (à partir de 2012). La Cour suprême des États-Unis a finalement retenu un seul geste-brevet : le glissement du doigt pour ouvrir. La tendance à breveter le « vivant » n'est donc pas anodine et peut aller très loin.

3. Les fonctions de la main modifiées par les nouvelles technologies

Dans cette partie, nous faisons le point sur les fonctions qui seront les plus affectées et comment.

3.1 La mémoire

La mémoire prend de multiples formes, qui reposent sur différentes structures neurobiologiques. La théorie du neuropsychologue américain Larry Squire statue sur l'existence de deux systèmes de mémoire : 1) la mémoire déclarative (ou explicite), qui comprend le rappel et la reconnaissance consciente des faits et des événements; elle dépend de l'hippocampe; et 2) la mémoire procédurale (ou implicite), qui concerne les apprentissages sensorimoteurs; elle implique les corps striés et le cervelet (Lieury, 2013). Ces deux types de mémoire ont fait l'objet d'une multitude d'études dans le domaine du travail.

Le cas du violoniste

Le cas du violoniste exposé dans la section 2.1 référerait à la mémoire procédurale, basée sur des apprentissages sensorimoteurs et sur leur haute répétition. Cette mémoire s'inscrit dans le corps et a une longue durée. Exécuter avec virtuosité une œuvre musicale exige en effet un passage direct par la main. La main ne peut pas se déplacer rapidement sans cette mémoire, l'écueil étant par la suite d'éviter le passage

en mode automatique d'une chaîne de stimuli de type signal-réponse.

Le cas de l'écriture manuscrite

L'écriture manuscrite implique les deux types de mémoire. Il est donc pertinent de se questionner sur sa place dans les apprentissages. On a vu à la section 1.6 que les systèmes d'écriture sont très différents. L'apprentissage d'un alphabet requiert surtout une habileté motrice pour former les lettres, leur mémorisation étant simple en soi. Au contraire, l'écriture à base d'idéogrammes exige une mise en mémoire d'un grand nombre de signes pour pouvoir lire et de règles d'exécution pour pouvoir écrire.

Le chinois comprend 85 000 caractères et 214 radicaux. Il existe d'ailleurs des projets périodiques pour le simplifier (Dong et collab., 2019). Son apprentissage, basé sur la répétition sensori-motrice, permet de mémoriser le geste de l'écriture, mais aussi le signe et sa signification, soit ce qui est à lire et à comprendre. L'IRM montre d'ailleurs que la simple présentation de lettres provoque chez les droitiers adultes l'activation d'une zone située dans le cortex prémoteur, même si aucune réponse motrice n'est requise. Velay et ses collègues (2004) parlent d'une sorte d'écriture mentale. Naka et Naoi (1995) signalent que, quand un lecteur japonais hésite devant un caractère complexe, il fait appel au *ku-sho* (écrire avec les doigts en l'air) pour retrouver sa signification.

Avec le clavier, on mémorise un emplacement; avec l'écriture, la forme. Puisqu'en Chine on accorde une grande importance à l'écriture, elle est au cœur du système d'éducation et sa mémorisation implique une pratique quotidienne¹³ (Dong et collab., 2019). Ainsi, l'omniprésence des claviers suscite beaucoup de discussions, car elle implique l'utilisation du pinyin, une transcription phonétique de la langue. Le pinyin permet de romaniser les sons des sinogrammes et d'indiquer le ton utilisé pour la prononciation. (Ainsi, un même mot, selon l'intonation, peut correspondre à des signes et à des significations très différents.) Quand on tape les lettres, le logiciel propose des sinogrammes correspondants. On se penche donc régulièrement sur leur impact dans l'apprentissage de la langue (Zhou et collab., 2020; Lyu et collab., 2021). Le

gouvernement chinois, constatant que l'implantation des ordinateurs et des claviers affaiblissait la mémoire de la langue elle-même, a d'ailleurs décidé d'augmenter les périodes de pratique de l'écriture manuscrite – et de diminuer les périodes d'anglais.

Ironiquement, aujourd'hui, ces cultures favorisent le maintien de l'écriture manuscrite pour maintenir la mémoire (tant déclarative/le signifié, que procédurale/le geste) de la langue. On peut raisonnablement avancer que cette orientation génèrera des développements cérébraux différenciés et des types d'utilisateurs et de travailleurs différents.

Dernier point : on sait que les supports utilisés ont un impact sur la mise en mémoire. Avec le document écrit, la mémoire est spatiale et temporelle, ce qui aide aussi à faire des liens. Or, sur un miniécran, la mémoire spatiale est substantiellement amoindrie. Si, dans bien des endroits, on proclame la fin de l'imprimé, la Suède, un pays souvent d'avant-garde dans les expériences d'introduction des TIC, vient de réintroduire dans ses classes les manuels scolaires en papier (France 2, 2023).

3.2 La communication

Les miniécrans utilisés empêchent cette fonctionnalité de la main; le geste devient invisible. Cela est vrai aussi des communications ou réunions à distance, où seuls le visage ou le haut du tronc apparaissent. De plus, on peut observer que, dans bien des situations d'interaction, les gens ont une main qui reste mobilisée à tenir le cellulaire. Cette main ne communique plus – ni ne touche, d'ailleurs. Comme nous l'avons mentionné dans la section 2.1, les aires corticales des mains et de la langue sont interreliées. On peut ainsi s'attendre à un appauvrissement, qui ne sera pas anodin. Présentement, la main qui communique, c'est souvent simplement le pouce, qui s'active sur un miniécran.

3.3 La prise d'information et le toucher

Le tactile, le toucher joue un rôle important, qui se reflète dans le multisémantisme remarquable de ce mot. On sait que les organes du toucher se développent très tôt dans la maturation du fœtus. À la naissance, il serait l'un des premiers sens à être activés (Corbin, 2016).

Le toucher n'est évidemment pas exclusif à la main, mais il est important dans les activités manuelles. À ces cinq sens, Saint-Martin (2007) ajoute la main en elle-même, de par la richesse des informations qu'elle prélève : « Main : par laquelle on connaît ce qu'est saisir, aplatir, lisser, briser, lancer, soutenir, arrondir, griffer, happer, frapper, caresser, couper, pousser, plier, etc. » (p. 272). La tactilité elle-même est multiple : il peut s'agir du thermique (chaud/froid), de la texture (lisse/rugueux), de la pénétrabilité (mou/dur), du continu (successif, simultané, rythmique, clos, etc.) (Saint-Martin, 2007). La main est donc un capteur important d'informations et on ne saurait comprendre le travail manuel, si on ignore cette variété des informations captées et traitées.

Par ailleurs, l'haptique « moderne » s'intéresse de près à ces capacités en lien avec les développements des technologies électroniques et informatiques (robotique, jeux vidéo, immersion/simulation et opérations à distance; Otaduy et Lin, 2005) et le psychomarketing. Ce peut être nécessaire pour le travail (p. ex., rétroaction tactile en chirurgie avec écran de visualisation), mais aussi pour améliorer l'expérience du virtuel ou pour influencer un contexte de décision (p. ex., achat). L'haptique intègre alors la dimension kinesthésique, à savoir que la main est active et que la perception n'est pas que passive.

Anni Albers, grande spécialiste théoricienne et historienne du tissage, déplorait l'amoindrissement des expériences tactiles par rapport à la survalorisation du visuel. Dans son ouvrage publié en 1965, elle écrit :

L'industrie moderne nous évite un lent et harassant labeur; mais, elle nous empêche aussi de prendre part à la mise en forme des matériaux, sous-exploite notre sens du toucher et en conséquence, les facultés formatrices qu'il mobilise. Nous touchons les choses pour nous assurer de la réalité. Nous touchons les objets que nous chérissons. Nous touchons les choses que nous formons. Nos expériences tactiles sont fondamentales. (Albers, 1965, p. 66)

C'est exactement ce que les concepteurs d'outils virtuels cherchent à intégrer quelques décennies plus

tard ou ce que le neuromarketing propose de prendre en compte.

Enfin, il est intéressant de rappeler que le concept d'haptique (du grec *haptonal* signifiant toucher), qui a commencé à se diffuser à la fin des années 1960, s'est fait en grande partie en marge du domaine de la recherche en physiologie du travail, en ergonomie ou en *human factors*. Ce qui est intéressant avec les innovateurs de technologie (incluant l'IA), c'est que le recueil de données sur la main au travail (ou non) demeure central au développement de ces outils ou équipements.

3.4 La main et la pensée créative

Dans *Le cerveau et la musique*, Rochon (2018) explique : « Lorsque j'improviser, ce n'est pas moi qui joue, je perds conscience de ce que je fais, du temps qui passe, et j'ose affirmer que c'est quelqu'un d'autre qui joue à ma place! » (p. 91). En musique, mais aussi dans d'autres domaines de création, les artistes ont régulièrement réfléchi à la question du rapport main/créativité/pensée comme accès à l'inconscient. Dans la foulée du développement de la psychiatrie et de la psychanalyse, Rolland (2021) parle même d'une langue/main, en lien avec l'inconscient. On peut penser aux surréalistes, aux automatistes et à l'écriture automatique, mouvements qui n'ont cependant guère survécu (Saint-Martin, 2007). Des mouvements comme l'*action painting* aux États-Unis ont aussi mis le geste au centre de la création. En peinture abstraite, Kandinsky (1989) parle beaucoup d'aller à la recherche de l'intériorité, ce qui pour lui est plus important que la forme. Dans le contexte des développements informatiques et des nouveaux moyens offerts, les artistes contemporains poursuivent ces interrogations.

En fait, on peut dire que c'est le retour du questionnement de Socrate ou, plus précisément, de son inquiétude manifestée avec l'introduction de l'intermédiaire qu'était l'écriture. Il craignait que cela amoindrisse le lien avec « l'âme ». Depuis, il y a eu la dactylo, puis le clavier d'ordinateur, et la question s'est déplacée vers les outils d'écriture. Toutefois, les artistes interrogent en général surtout la main qui tient l'outil, qu'il s'agisse d'un crayon, d'une plume ou d'un pinceau. La main-outil est vue comme favorisant la pensée ou la créativité, voire les deux.

Par exemple, l'auteur Dany Laferrière produit, depuis quelques années, une œuvre qui intègre écriture manuscrite et dessin. Lors d'une conférence donnée à l'Acfas en mai 2023, il a expliqué que cette décision venait de son désir de renouer avec la main. On songe à cette phrase de Mallarmé : « L'écriture est faite des gestes de l'idée » (Barthes, 1995/2007, p. 126). D'ailleurs, plusieurs artistes au ^{xx}e siècle ont associé écriture et dessin, tant chez les écrivains que les peintres. Par exemple, Dostoïevski (Saraskina, 2008) et Pouchkine (Collonges et Kudryashov, 2000) dessinaient beaucoup dans leurs manuscrits, Cocteau aussi. Plusieurs peintres intègrent l'écriture dans leur œuvre (p. ex., Henri Michaux, Cy Twombly et Hans Hartung), voire en font une forme majeure de leur mode d'expression, comme les logogrammes de Dotremont, qui disait « *j'écris pour voir* » (Alechinsky, 2004). Heidegger disait de l'écriture qu'elle ne peut pas se comprendre sans l'outil que constitue la main, car l'écrivain travaille au corps le texte, la main étant ce qui permet d'articuler sa pensée et son texte. Elle ne transmet la pensée que comme un simple outil vidé de son contenu, mais c'est plutôt elle qui pense, car elle fait respirer et palpiter (Han, 2015). On dira que l'introduction de la dactylo ou des claviers n'a pas empêché d'écrire ni de penser. Or, il demeure que l'enjeu est constamment abordé par les artistes dans la production de leur œuvre. À bien y penser, c'est peut-être plutôt la fonction créative et spontanée qui est évoquée.

De fait, les études menées auprès de designers industriels montrent que le passage par l'esquisse à main levée demeure un outil important dans leur pratique, malgré leur grande maîtrise des outils informatiques (Ranger et collab., 2019). Les architectes tiennent le même langage. Wilson (1999) rapporte qu'un directeur des studios de LucasArts Entertainment disait observer que les concepteurs créatifs étaient ceux qui, jeunes, avaient beaucoup dessiné à la main.

Albers (1965/2021), pour sa part, associe le tactile en lui-même à une source de créativité. Elle déplore l'appauvrissement des expériences tactiles, du contact avec les matériaux, tout comme Baron Lanteigne (2023). Albers ajoute : « Nous sommes bien en peine de trouver un stimulus

capable d'éveiller notre élan créatif, comme le ferait un matériau encore informe, une matière "brute" » (1965/2021, p. 67).

3.5 La main, le savoir-faire et le concret

Le savoir-faire s'élabore en partie à travers la répétition. On le comprend bien pour le musicien ou le calligraphe. D'ailleurs, il est signifiant que plusieurs des philosophes ayant réfléchi à la question de la main jouaient d'un instrument, comme Nietzsche, Sartre ou Barthes (Noudelmann, 2008). Or, ce qui est répétitif est vu comme sans intelligence, contraignant et abrutissant – ce qui peut être le cas, bien sûr. Mais c'est aussi ce qui permet de développer le geste exact.

Par exemple, l'observateur de temps et mouvements qui doit décomposer tous les gestes en mouvements unitaires pour en mesurer la durée doit aussi en évaluer l'allure, la vitesse. En fait, ce qui différencie les opérateurs très habiles ou expérimentés, c'est la fluidité et la précision du geste, et non la vitesse. Un opérateur peut expliquer qu'il apprécie une tâche parce qu'il a mis six mois à développer le geste précis.

Il n'est pas rare non plus de croiser, dans le monde du travail manuel, des gens qui ont quitté un travail dit « intellectuel » par nécessité de « renouer » avec la main, par désir de connexion avec le concret. Crawford (2009/2016), qui a d'abord fait des études en physique, puis un doctorat en philosophie politique, explique bien, dans son *Éloge du carburateur*, cet appel de la main au travail. De son côté, de Rougemont (1936) se réfère à la main comme métaphore d'action concrète et se montre critique de ce qu'il nomme « les cerveaux sans mains !¹⁴ qui jugent de haut, mais de loin, et toujours après coup, la multitude des mains sans cerveaux qui travaillent sans fin par le monde, peinant en pure perte » (p. 147).

Conclusion

L'idée que la main puisse devenir inutile n'est pas nouvelle. Des romanciers y ont déjà réfléchi. Par exemple, Theodore Sturgeon, dans une nouvelle écrite en 1941, imaginait déjà des êtres supérieurement intelligents, si évolués qu'ils en auraient perdu tous leurs membres, ceux-ci n'étant plus utiles. Ces êtres devenus stériles s'ennuyaient cependant profondément.

L'historien Harari (2018), dans ses *21 leçons pour le XXI^e siècle*, semble au contraire plutôt s'en réjouir. En fait, il ne parle pas de la main spécifiquement, mais ses propos reviennent à en donner le contrôle à plus sage que son propriétaire et les multiples capteurs rendent inutiles ses fonctions d'interaction avec l'environnement.

À l'opposé, le philosophe sud-coréen Han (2015) s'inquiète de l'atrophie de la main :

L'homme à venir n'aura plus besoin de ses mains. Il n'aura plus rien à manier, à travailler car ce ne sont pas les choses matérielles qui le requièrent, mais seulement les informations immatérielles. Et ce qui restera de la main, c'est le bout des doigts. Le nouvel homme joue de ses doigts, au lieu d'agir avec ses mains. (p. 48)

Ainsi, il n'est plus un *homo faber*, mais un *homo ludens*, l'homme qui joue¹⁵. Han rappelle que, si les doigts furent utilisés pour compter, cela n'a jamais été leur fonction principale. En fait, on peut se demander si la popularité des cellulaires n'a pas en partie un lien avec son statut d'extension de la main.

Il semble, au final, que la plus grande part des inquiétudes manifestées est issue des philosophes et des artistes. L'histoire nous enseigne que leurs questionnements et réflexions sont souvent très pertinents, puis finalement appuyés par des résultats d'études scientifiques quelques décennies plus tard. La science est importante, mais les scientifiques manquent de temps pour réfléchir (dans leur course à obstacles aux subventions, publications, citations, etc.). Les gestionnaires et financiers, de leur côté, sont préoccupés par des enjeux de rentabilité, où les

questions ontologiques sont assez lointaines. On le voit bien dans les recherches menées sur le tactile en neuromarketing. Or, dans le cycle de transformations actuelles, les gestionnaires (financiers et économistes) jouent un rôle moteur important. Ils ont à ce titre une responsabilité majeure.

De notre étude, six points nous semblent importants à retenir :

1. Main et cerveau sont étroitement imbriqués

La main joue un rôle important dans la mémorisation, la communication, le développement de savoir-faire, la créativité ainsi que le lien avec nous-même, avec le monde qui nous environne. Elle est profondément associée au langage, à l'audition, au visuel. Même si les ingénieurs et spécialistes qui développent des outils cherchent à en intégrer des fonctions, il reste que les TIC sont appauvrissantes. Bien des emplois manufacturiers vont disparaître et personne ne s'en plaindra. Cependant, les emplois du futur non délocalisables seront des emplois manuels; ceux qui sont présentement méprisés et sous-évalués. Un curieux constat est que, si l'haptique a enrichi son point de vue au fil des décennies (du simple capteur de pression à la main active), en gestion, on a fait l'inverse. On a réduit la main à quelque chose de simple et facilement remplaçable. On l'a isolée de l'ensemble de ses fonctions.

2. Digitalisation/ numérisation : deux regards différents

Les gestionnaires en font une utopie, les artistes, une dystopie. La dystopie a le mérite de remettre en question l'utopie béate. Il est incontournable que les profondes transformations du rôle de la main et de son utilisation auront un impact sur le futur utilisateur et travailleur.

3. Le futur utilisateur ou travailleur : un cerveau au câblage assez différent

Son cerveau risque d'être moins bien outillé côté mémoire, communication et savoir-faire. Son identité sera de plus en plus numérique et moins « corporelle ». Par ailleurs peut-on penser sérieusement que le bébé dans sa poussette, absorbé par son petit écran, si tranquille – tout comme son parent, si fier de ses habiletés à peser sur les

touches –, qui ne manipule plus, ne regarde plus autour, ne communique plus avec son environnement ne sera pas très différent de l'humain actuel, futur client ou travailleur?

4. *Les empreintes*

Leur collecte était, il y a peu de temps, très règlementée, puis progressivement banalisée (au départ, sous raison de lutte antiterroriste et de sécurité) et désormais généralisée. Les vastes bases de données où elles sont rassemblées présentent un coût écologique important et, surtout, un risque de contrôle indu.

5. *Les interventions d'État*

À ce sujet, c'est sans doute le gouvernement chinois qui se montre le plus interventionniste : limite des durées d'exposition à l'écran chez les jeunes et bonification de la pratique de l'écriture. La Suède a, de son côté, réintroduit les manuels scolaires en papier (France 2, 2023). On parle de deux pays fort différents, mais avant-gardistes dans l'introduction des TIC et qui semblent y réfléchir.

6. *Redonner une place à la main, donc au concret*

Cela veut dire explorer des options qui permettent de restituer certaines fonctions. La main communicante implique des rencontres en présence. La main mémoire implique le retour partiel à l'écrit ou au développement de pratiques comme la musique et à des supports matériels, qui favorisent aussi la mémoire et le tactile.

Pour terminer, une anecdote. Il s'agit d'un même exemple utilisé dans deux contextes bien différents : l'art religieux (Frère Jean, 2020) et un roman

qui se situe dans un contexte d'entreprise (Coppey, 2013).¹⁶ Le premier met en scène un architecte et le second, un gestionnaire. Chacun visite un / son atelier de tailleurs de pierres et demande aux ouvriers : « Que faites-vous ? » Le premier répond : « Je gagne de l'argent / mon pain ». Le second : « Je taille des pierres. » Le troisième : « Je construis une cathédrale. » Les deux auteurs signalent la supériorité 'morale' du troisième ouvrier. Avec le premier, la conclusion est spirituelle. Avec le second, le conférencier, qui utilise cet exemple dans un cadre de formation, le commente plus longuement. Il explique alors que ce troisième ouvrier est l'exemple à suivre, car il est celui « qui a intériorisé la vision de l'entreprise ». Cependant, il ajoute qu'il est important de ne pas mépriser les deux premiers collaborateurs, ceux qui se contentent de gagner leur pain ou de tailler des pierres. Sans s'en apercevoir, ils œuvrent aussi à un grand projet :

Tailler des pierres est un art, c'est s'enrichir intérieurement et se prouver sa propre valeur. [...] Il convient de laisser au tailleur la marge d'autonomie suffisante pour qu'il se sente artiste et non simple exécutant, car la logique du gagne-pain peut facilement conduire à une vie de travailleur triste, morne, indigne d'être vécue. [...] [Les tailleurs de pierres] n'auront peut-être jamais parlé avec l'architecte et n'auront qu'une compréhension limitée de leur contribution, et donc des difficultés à se sentir les auteurs de l'édifice. (p.93-94)

Décidément, la main mène vraiment sur de multiples chemins.

NOTES

- 1 Les chercheurs en informatique mènent des réflexions souvent d'une grande pertinence sur les impacts des TIC. La revue *Communications of the ACM* de l'Association for Computing Machinery est très intéressante à cet égard.
- 2 Artiste québécois né en 1987; le commentaire vient d'une entrevue menée par D. Roland incluse dans la monographie (conçue par V. Lasserre) à l'occasion de son exposition au Centre des arts d'Enghien-les-Bains.
- 3 Voir le site du Muséum national d'histoire naturelle de Paris : <https://www.mnhn.fr/fr/depuis-quand-l-humain-est-il-capable-de-parler>.
- 4 Pour une histoire des empreintes digitales, voir Dhillon (2019).
- 5 Avant l'ère commune : remplace depuis quelques années « avant Jésus-Christ ».

- 6 Voir aussi la page web *Reconnaître les gestes symboliques* de l'Institut d'études bouddhiques : https://bouddhismes.net/index.php?option=com_content&view=article&id=146:reconnaître-les-gestes-symboliques&catid=15&Itemid=131#:~:text=Cet%20ouvrage%20de%20350%20pages%20exclusivement.
- 7 Les races latines – les Français, les Italiens – sont, croyons-nous Européens du Nord, des gesticuleux. Leurs gestes nombreux et emphatiques n'apportent que du bruit à ce qu'ils disent ; vides et incontrôlés, ces gestes sont exactement ce que l'on pourrait attendre d'une nation qui en cas de crise panique au lieu de patienter ; qui court se mettre à l'abri au lieu de se battre. (traduction libre)
- 8 Socrate n'a laissé aucun écrit.
- 9 Pour plus d'informations sur la main guidonienne, voir <https://blogs.univ-tlse2.fr/musique-rennaissance/theorie-pratique/terminologie-definitions/la-solmisation.>
- 10 Philosophe Suisse (1906-1985)
- 11 Noyaux gris centraux situés au niveau du diencéphale et qui interviennent dans le tonus musculaire et le mouvement.
- 12 Bell, C. (1833). *The hand: Its mechanism and vital endowments as evincing design*. W. Pickering. Cité part Wilson (1999)
- 13 Il faut se rappeler que la France a aboli au Vietnam les sinogrammes et que les États-Unis ont jonglé avec la même idée au Japon vaincu.
- 14 Le point d'exclamation est de lui.
- 15 Le concept de *ludens* a été introduit par l'historien néerlandais Johan Huizinga, sa thèse étant que le jeu est devenu consubstantiel à la culture. Huizinga, J. (1938.) *Homo ludens: essai sur la fonction sociale du jeu*. Flammarion
- 16 Ce roman a reçu le Prix du roman d'entreprise et du travail en 2014. L'auteur, dont c'était le premier roman, a étudié en sciences politiques.

RÉFÉRENCES

- Albers, A. (2021). *Du tissage : les passages du réel*. Presses du réel. (Édition originale : 1965)
- Alechinsky, P. (2004). *Dotremont : j'écris pour voir*. Buchet-Chastel.
- Anati, E. (2003) *Aux origines de l'art : 50 000 ans d'art préhistorique et tribal*. Fayard.
- Arendt, H. (2015/1958) *Condition de l'homme moderne* tr. Georges Fradier Calmann-Levy (The human condition) (préface de Paul Ricoeur)
- Aristote. (1885). *Traité des parties des animaux et de la marche des animaux d'Aristote* (t. 2) [Trad. de J. Barthelemy-Saint Hilaire]. Librairie Hachette et cie. <https://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Aristote/parte-slivre4.htm#:~:text=Trait%C3%A9%20de%20la%20Marche%20des%20animaux.%20Voir%20ce>
- Ascher, M. (1998). *Mathématiques d'ailleurs : nombres, formes et jeux dans les sociétés traditionnelles*. Seuil.
- Barbisan, L. (2020). *Le corps en exil. Walter Benjamin, penser le corps*. Éd. de la Maison des sciences de l'homme.
- Barthes, R. (1995/2007). *L'empire des signes*. Seuil.
- Bourassa, M. (2006). *Le cerveau nomade*. Presses de l'Université d'Ottawa.
- Collonges, J. et Kudryashov, D. (dir.). (2000). *Pouchkine illustré : catalogue*. Somogy.
- Coppey, T. (2013). *Potentiel du sinistre*. Actes Sud.
- Corbin, A. (dir.). (2006). *Histoire du corps : 1. De la renaissance aux lumières; 2 De la révolution à la Grande Guerre; 3. Les mutations du regard : le xxe siècle*. Seuil.
- Corbin, A. (2016). *Une histoire des sens*. Seuil.

- Courtine, J.-J. et Vigarello, G. (2006). Identifier : traces, indices, soupçons. Dans J.-J. Courtine (dir.), *Histoire du corps (t. 3) – Les mutations du regard : le xxe siècle* (p. 263-277). Seuil.
- Crawford, M. B. (2016). *Éloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*. La Découverte. (Édition originale : 2009)
- Crépieux-Jasmin, J. (1985). *L'écriture et le caractère* (18e éd.). PUF. (Édition originale : 1889)
- Dantzig, C. (2017). *Traité des gestes*. Grasset
- Delon, M. (2016). L'éveil de l'âme sensible. Dans A. Corbin (dir.), *Histoire des émotions : des Lumières à la fin du xixe siècle* (p. 15-56). Flammarion.
- de Rougemont, D. (1936). *Penser avec les mains*. Albin Michel.
- Dhillon, M. S. (2019). Pre-History of DNA “fingerprinting” in India. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(3), 882-886. <https://doi.org/10.5958/2321-5828.2019.00145.1>
- Dong, R. R., Fu, D., Zhou, X. et Wang, B. (2019). Writing instruction in China: Challenges and efforts. *International Journal of Information and Education Technology*, 9(10), 715-723. <http://dx.doi.org/10.18178/ijiet.2019.9.10.1292>
- Dortier, J.-F. (dir.). (2014). *Le cerveau et la pensée : le nouvel âge des sciences cognitives*. Éditions Sciences Humaines.
- Dorval, P. (1968). *La main parle : la chiromancie vous révèle personnalité, caractère et destin*. Presses Sélect.
- Elbert, T., Pantev, C., Wienbuch, C., Rockstroh, E. et Taub, E. (1995). Increased cortical representation of the fingers of the left hand in string players. *Science*, 270(5234), 305-307. <https://doi.org/10.1126/science.270.5234.305>
- Ferrarotti, F. (2005) . La parole : mémoire et récit. *Sociétés*, 87(1), 81-90. <https://doi.org/10.3917/soc.087.0081>
- Fortin, D. (2022). *Le cerveau : une galaxie dans votre tête*. PUQ.
- France 2. (2023, 23 mai). Suède : après avoir délaissé les manuels scolaires au profit du numérique, le pays fait machine arrière. *France Info*. https://www.francetvinfo.fr/societe/education/numerique/a-l-ecole/suede-apres-avoir-delaissé-les-manuels-scolaires-au-profit-du-numerique-le-pays-fait-machine-arriere_5842562.html#:~:text=D%C3%A9laiss%C3%A9s%20depuis%2015%20ans%20au%20profit%20des
- Frère Jean. (2020). *Art sacré : Skite Sainte Foy*. Éditions Art Sacré.
- Gaillard, A. (2014) . Approches croisées des disciplines (art, science, littérature, philosophie) : la question du toucher des Lumières. *Dix-huitième siècle*, 46(1), 309-322. <https://doi.org/10.3917/dhs.046.0309>
- Halleux, R. (2009). *Le savoir de la main : savants et artisans dans l'Europe pré-industrielle*. Armand Collin.
- Han, B.-C. (2015). *Dans la nuée : réflexions sur le numérique*. Actes Sud.
- Harari Y. N. (2018). *21 leçons pour le xxe siècle*. Albin Michel.
- Heidegger, M. (1973). *Qu'appelle-t-on penser?* PUF.
- Henshilwood, C., d'Enrico, F., Van Niekerk, K., Dayet, L. et Queffelec, A. (2018). An abstract drawing from the 73,000-year-old levels at Blombos Cave, South Africa. *Nature*, 562, 115-118. <https://doi.org/10.1038/s41586-018-0514-3>
- Housset, E. (2008). *La main libre*. Université de Caen Normandie. <https://normandie-univ.hal.science/cel-02138501/document>
- Jeannerod, M. (1997). *The cognitive science in action*. Blackwell Publishing.
- Jousse, M. (2008). *L'anthropologie du geste : 1. L'Anthropologie du geste* (1974); *2. La Manducation de la parole* (1975); *3. Le parlant, la parole et le souffle* (1978). Gallimard.
- Kandinsky, V. (1989). *Du spirituel dans l'art et dans la peinture en particulier*. Gallimard.
- Kotler, S. (2010, 6 mai). Hollywood science: Reading your mind to make horror movies even scarier. *Popular Science*. <https://www.popsoci.com/science/article/2010-05/hollywood-science-how-your-brain-reacts-horror-movies>

- Lanteigne, B. (2023). *La matérialité du virtuel* [Monographie]. Centre des arts d'Enghien-les-Bains.
- Leroi-Gourhan, A. (1964/2022). *Le geste et la parole : technique et langage*. Espaces libres.
- Lieury, A. (2013). *Le livre de la mémoire*. Dunod.
- Lyu, B., Lai, C., Lin, C.-H. et Gong, Y. (2021). Comparison studies of typing and handwriting in Chinese language learning: A synthetic review. *International Journal of Educational Research*, 106, 101740. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101740>
- Mâche, F.-B. (2015). *Musique, rythme et nature*. Éditions Aedam Musicae.
- Mandel Khan, G. (2011). *L'écriture arabe : alphabet, variantes et adaptations calligraphiques*. Flammarion.
- Marrou, H.-I. (1978). L'évangile de vérité et la diffusion du comput digital dans l'Antiquité. *Publication de l'École française de Rome*, 35, 331-336. https://www.persee.fr/doc/efr_0000-0000_1978_ant_35_1_1154#:~:text=L%C3%A9vangile%20de%20v%C3%A9rit%C3%A9%20et%20la%20diffusion%20du
- Marzke, M. W. (1992). Evolutionary development of the human thumb. *Hand Clinical*, 8(1), 1-8. [https://doi.org/10.1016/S0749-0712\(21\)00687-9](https://doi.org/10.1016/S0749-0712(21)00687-9)
- Massoudy, H. (2010). *Calligraphie arabe vivante*. Flammarion. (Édition originale : 1981)
- Massoudy, H. et Massoudy, I. (2002). *L'ABCdaire de la calligraphie arabe*. Flammarion.
- Mediavilla, C. (2004). *L'ABCdaire de la calligraphie chinoise*. Flammarion.
- Meeks, D. (2018). *Les Égyptiens et leurs mythes : appréhender le polythéisme*. Hazan.
- Mercure, D. et Spurk, J. (dir.). (2003). *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*. PUL.
- Merle, M. (2018). La main : fonction – symbole. *Hegel*, 1(1), 97-106. <https://doi.org/10.4267/2042/65127>
- Messiaen, O. (1994). *Traité de rythme, de couleur et d'ornithologie (1949-1992)* (t. 1). Éditions Alphonse Leduc.
- Munari, B. (1963). *Supplemento al dizionario italiano*. Corraini Editore.
- Naka, M. et Naoi, H. (1995). The effect of repeated writing on memory. *Memory & Cognition*, 23(2), 201-212. <https://doi.org/10.3758/bf03197222>
- Napier, J. R. (1970). *The roots of mankind*. Smithsonian Institution Press.
- Nouelmann, F. (2008). *Le toucher des philosophes : Sartre, Nietzsche et Barthes au piano*. Gallimard.
- Ōmori, T. (2020). *Dans un jardin qu'on dirait éternel* [Film]. Yoake Pictures.
- Otaduy, M. A. et Lin, M. C. (2005, juillet-août). Introduction to haptic rendering. Dans J. Fujii (dir.), *Actes de la Conférence SIGGRAPH*, Los Angeles (CA). <https://doi.org/10.1145/1198555.1198603>
- Pasquinelli, B. (2006). *Le geste et l'expression*. Hazan.
- Peck, J. et Wiggins Johnson J. (2011). Autotelic need for touch, haptics, and persuasion: The role of involvement. *Psychology and Marketing*, 28(3), 222-239. <https://doi.org/10.1002/mar.20389>
- Ranger, F., Vezeau, S. et Lortie, M. (2019). Tools and methods used by industrial designers for product dimensioning. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 74, 102844. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2019.102844>
- Renn, J. (2022). *L'évolution de la connaissance : repenser la science pour l'Anthropocène*. Les Belles Lettres.
- Rochon, M. (2018). *Le cerveau et la musique*. Éditions MultiMondes.
- Rolland, J.-C. (2021). *Le verbe devant l'inconscient : nouvelles données métapsychologiques*. Ithaque.
- Saint-Martin, F. (2007). *Le sens du langage visuel : essai de sémantique visuelle psychanalytique*. PUQ.

- Saraskina, L. (2008). *Fiodor Dostoïevski : une victoire sur les démons*. L'Âge d'homme.
- Sturgeon, T. (1941). *The golden egg* [Livre numérique]. <https://www.prosperosisle.org/spip.php?article876>
- Suzman, J. (2020/2023) *Travailler-La grande affaire de l'humanité*. Tr. M.A. de Béru. Flammarion.
- Tallis, R. (2003). *The hand: A philosophical inquiry into human being*. Edinburgh University Press.
- Tournier, M. (2002). Gesticulation, retour aux sources de la comédie? Dans M. Tournier, *Des mots en politiques : propos d'étymologie sociale* (t. 2, p. 151-152). ENS Éditions. <http://books.openedition.org/enseditions/1720>
- Velay, J.-L., Longcamp, M., Zerbato-Poudou, M.-T. (2004) De la plume au clavier: Est-il toujours utile d'enseigner l'écriture manuscrite?, Dans Gentaz, É. et Dessus, P. (dir.) *Comprendre les apprentissages: Sciences cognitives et apprentissage*, Dunod, (p.69-82). https://www.ledevoir.com/documents/pdf/ecriture_manuscrite.pdf
- Wayman, A. (1983). The human body as microcosm in India, Greek, cosmology, and sixteenth-century Europe. *History of Religion*, 22(2), 171-190. <https://doi.org/10.1086/462918>
- Wilson, F. R. (1999). *The hand: How its use shape the brain, language, and human culture*. Vintage.
- Zhou, W., Kwok, V. P. Y., Su, M., Luo, J. et Tan, L. H. (2020). Children's neurodevelopment of reading is affected by China's language input system in the information era. *npj Science of Learning*, 5, 3. <https://doi.org/10.1038/s41539-020-0062-0>

Dossier spécial

Capacité des organisations agricoles à créer un écosystème de services support à l'innovation : le cas du label Bio-SPG au Burkina Faso

Claire Orbell^a, Aurélie Toillier^b, Sophie Mignon^c, Aristide W. Sempore^d

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1868>



RÉSUMÉ. Pour répondre aux nombreux défis que rencontre l'agriculture en Afrique subsaharienne, l'accompagnement à l'innovation et à l'entrepreneuriat innovant et inclusif est fondamental. À ce jour, les recherches dans ce domaine se sont centrées sur les services fournis par les différents acteurs, mais sans s'intéresser aux phénomènes de coordination entre les acteurs qui fournissent ces services. Cet article propose de combler ce manque en étudiant un écosystème de services supports à l'innovation (ESSI) qui s'est mis en place pour accompagner la création du label Bio-SPG au Burkina Faso. Nous avons réalisé une étude de cas historique de cet écosystème à travers des enquêtes auprès des acteurs directement impliqués et la consultation de données secondaires. Les résultats font état d'une mise en place en trois temps de cet écosystème (phases préliminaire, d'initiation et de montée en puissance), de trois niveaux de relations entre les acteurs (fortes, faibles et de l'ordre du contexte) et de l'existence d'une *organisation hub* qui remplit plusieurs rôles, notamment de mise en relation et de mobilisation des acteurs. Ce travail appelle à approfondir ces questions d'ESSI en Afrique subsaharienne, de rôles de l'*organisation hub* et de compétences nécessaires pour les assumer.

Mots clés : Organisations agricoles, Services Supports à l'Innovation, Ecosystème, label, Burkina Faso

ABSTRACT. To respond to the many challenges faced by agriculture in sub-Saharan Africa, support to innovation and innovative and inclusive entrepreneurship is fundamental. To date, research in this area has focused on the services provided by the different actors, but without focusing on the coordination phenomena between the actors who provide these services. This article proposes to fill this gap by studying an innovation support services ecosystem (ISSE) that was set up to support the creation of the Bio-SPG label in Burkina Faso. We carried out a historical case study of this ecosystem through surveys of the actors directly involved and the consultation of secondary data. The results show a three-stage implementation of this ecosystem (preliminary, initiation and ramp-up phases), three levels of relationships between the actors (strong, weak and context-related) and the existence of a hub organization which fulfils several roles, in particular connecting and mobilizing stakeholders. This work calls for delving deeper into these questions of ISSE in sub-Saharan Africa, the roles of the hub organization and the competence required to assume them.

Keywords: Agricultural organizations, Innovation Support services, Ecosystem, label, Burkina Faso

^a Doctorante en sciences de gestion, Université Montpellier, Montpellier Research in Management (MRM), Montpellier, France ;
Doctorante en sciences de gestion, UMR Innovation, Univ Montpellier, CIRAD, INRAE, Montpellier SupAgro, Montpellier, France

^b Chercheure, CIRAD, UMR Innovation, Univ Montpellier, CIRAD, INRAE, Montpellier SupAgro, Montpellier, France; Chercheure,
FAO, Bureau de l'innovation, Rome, Italie

^c Enseignante - chercheure, Université Montpellier, Montpellier Research in Management (MRM), Montpellier

^d Chef de projet AcceSS, CIRAD, UMR Innovation, Montpellier; Enseignant chercheur, Université Daniel Ouezzin Coulibaly, Dédougou,
Burkina Faso

Introduction

L'agriculture en Afrique fait face à de nombreux défis. D'une part, l'autosuffisance alimentaire est rarement atteinte, ce qui pousse les États à chercher à augmenter la production agricole dans un contexte de croissance de leur population. D'ailleurs, l'Afrique subsaharienne connaît actuellement la croissance démographique la plus rapide au monde, avec 2,7 % (Tabutin et Schoumaker, 2020). D'autre part, les effets des changements climatiques se font particulièrement sentir : pluies de plus en plus irrégulières, pression des bioagresseurs plus intense et désertification accrue dans la bande soudano-sahélienne. La transition vers l'agroécologie est absolument nécessaire, mais difficile à soutenir (Côte et collab., 2019; Toillier et collab., 2019). Les enjeux sont complexes et les acteurs sont très différents, avec des objectifs et des niveaux de compétences variables. Le problème à résoudre est mondial, mais les solutions doivent se trouver à différentes échelles.

L'innovation, à la fois technique et technologique, mais aussi sociale et organisationnelle, sera une composante majeure de cette transition agroécologique. Or, elle reste insuffisante dans les pays du Sud, où les processus n'aboutissent pas toujours, sinon après de nombreuses années. Dans le contexte de l'agriculture au Sud, il est important de s'intéresser à des populations souvent marginalisées (femmes, jeunes, personnes en situation de précarité, acteurs du secteur informel et/ou peu alphabétisés) (Heeks et collab., 2014) qui représentent une part non négligeable de la force de travail et du potentiel innovateur, mais qui nécessitent un accompagnement adapté, agile, rapide et proactif.

Pour mener à bien leur processus d'innovation, les porteurs d'innovation ont besoin d'une grande diversité de services supports à l'innovation (SSI) (Mathé et collab., 2016; Faure et collab., 2019; Ndah et collab., 2020) tels que des formations, du coaching, du financement, de la mise en réseau, etc. Ces services leur sont fournis à la fois par des acteurs traditionnels de l'accompagnement (organisations de producteurs, services de conseils agricoles nationaux, projets de développement, ONG) et par de nouveaux venus (*living labs*, incubateurs, secteur privé, etc.).

Or, ces acteurs manquent souvent de ressources – financières et humaines – pour couvrir l'ensemble des besoins des innovateurs de leur zone. Ils cherchent donc parfois à s'associer et à se coordonner afin de créer un environnement favorable à l'innovation. Ces regroupements d'acteurs sont souvent peu pérennes, restent en dormance pendant plusieurs mois ou années avant de se réactiver. Il apparaît donc nécessaire qu'ils puissent se créer ou se réactiver rapidement pour répondre à la demande.

La littérature sur les réseaux (Dhanaraj et Parkhe, 2006; Ekboir et Cruz, 2012; Popp et collab., 2014), sur les métaorganisations (Gulati et collab., 2012; Valente et Oliver, 2018), sur les communautés d'innovation (Grab, 2017) et sur les écosystèmes (Moore, 1993; Iansiti et Levien, 2004b) fait état de l'importance d'un regroupement pour impulser les organisations et leur coordination. Différents termes sont utilisés dans la littérature pour la nommer : firme pivot, agent catalyseur, architecte, initiateur, acteur central, leaders. Nous retenons le terme anglais *organisation hub* de Dhanaraj et Parkhe (2006). Nous attacherons une importance particulière à ce concept dans notre étude, car il semble être un point d'entrée privilégié pour maximiser l'impact des projets de développement dans l'accompagnement de projets innovants et inclusifs.

Les précédentes recherches ont peu traité des regroupements d'organisations qui appuient l'innovation agricole, de leur gouvernance et de leurs rôles (liens, animation, représentation, crédibilité, création d'un environnement favorable à la collaboration, etc.) (Gueguen et Torrès, 2004; Iansiti et Levien, 2004b; Spigel, 2016; Theodoraki, 2017; Dedehayir et collab., 2018; Tsujimoto et collab., 2018). Dans cet article, nous proposons une analyse exploratoire d'une étude de cas de mise en place d'un écosystème de services support à l'innovation au Burkina Faso et du rôle joué par son *organisation hub* pour mieux caractériser et décrire ce nouveau concept dans le cadre de l'innovation agricole dans les pays du Sud.

L'article est structuré comme suit : dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel sur lequel s'appuie notre analyse à travers deux grands courants théoriques : celui des arrangements interorganisationnels et celui des systèmes d'innovation

agricole (SIA). Ensuite, nous présenterons la méthodologie que nous avons mise en place, les résultats obtenus, dont nous discuterons, puis nous concluons en présentant des pistes de recherche.

1. Cadre conceptuel

Arrangements interorganisationnels

Différents courants théoriques se sont intéressés à la manière dont les organisations et les entreprises choisissent de collaborer. La proximité géographique, jugée fondamentale dans les théories sur les districts industriels (Marshall, 1890; Becattini, 1979), sur les grappes d'entreprises (*clusters*) (Porter, 1998; Daidj, 2011) et sur les technopôles (Ruffieux, 1991), perd de son importance en raison de la mondialisation et de l'internationalisation des entreprises. D'autres concepts apparaissent alors pour décrire ces phénomènes : les réseaux (Provan et Kenis, 2007; Ahuja et collab., 2012; Cap et collab., 2019), les métaorganisations (Ahrne et Brunsson, 2005; Gulati et collab., 2012), les communautés d'innovation (Cohendet et collab., 2017; Grab, 2017) et les écosystèmes (Moore, 1993).

Bien que l'ensemble de ces théories soit intéressant, c'est la littérature sur les écosystèmes qui nous semble la plus appropriée pour décrire notre objet d'étude. En effet, l'analogie avec les écosystèmes naturels permet de décrire de manière dynamique la capacité à émerger et à se transformer (Frow et collab., 2016; Lusch et collab., 2016). Un écosystème peut être défini comme un groupe composé d'acteurs et de leurs ressources respectives, liés par une proposition de valeur dans un réseau de relations (Frow et collab., 2016).

Différents courants de recherche s'intéressent à des écosystèmes distincts : les écosystèmes d'affaires dédiés à la production de biens (Iansiti et Levien, 2004b; Fréry et collab., 2012; Mira-Bonnardel et collab., 2012), les écosystèmes de services dédiés à la production de services (Vargo et collab., 2015; Vargo et Lusch, 2016; Nenonen et collab., 2018), les écosystèmes entrepreneuriaux (Cohen, 2006; Mason et Brown, 2014; Spigel et Harrison, 2018) et les écosystèmes de l'accompagnement entrepreneurial (Spigel, 2016; Theodoraki, 2017).

Puisque notre objet d'étude porte sur des écosystèmes regroupant des acteurs de l'accompagnement à l'innovation, et notamment à l'entrepreneuriat, qui s'associent pour coordonner leur offre de services, nous sommes à la croisée des littératures sur les écosystèmes de services et sur les écosystèmes de l'accompagnement entrepreneurial.

Systèmes d'innovation agricole

Nos travaux s'insèrent dans les recherches menées ces dernières années sur les systèmes d'innovation agricole (en anglais, *agricultural innovation systems* et *agricultural knowledge innovation systems* ou AKIS) (Klerkx et collab., 2009; Labarthe et collab., 2018; Klerkx et Begemann, 2020; Toillier et collab., 2022). Ces travaux sont devenus le cadre de référence pour penser et renouveler les stratégies et politiques d'appui à l'innovation, à la fois en Europe (Détang-Dessendre et collab., 2018) et dans les pays du Sud (World Bank, 2012; Plateforme pour l'agriculture tropicale, 2017). Ils décrivent les échanges entre les acteurs créant, diffusant et mettant en application les savoirs et connaissances pour l'innovation.

En complément, d'autres travaux ont étudié spécifiquement les services permettant aux porteurs d'innovation de mener à bien leur innovation : les services supports à l'innovation (SSI) (Mathé et collab., 2016; Faure et collab., 2019; Audouin et collab., 2021; Toillier et collab., 2021). Ces travaux ont porté principalement sur la caractérisation de la nature des services fournis, sur le type d'acteur qui fournit ces services, sur la manière dont ils sont fournis ainsi que sur leur adéquation avec la demande et avec les besoins des porteurs d'innovation (qualité, quantité, timing). La question des relations entre les fournisseurs de SSI et leur possible coordination n'est pas ou peu abordée dans ces recherches.

2. Méthodologie

En concordance avec d'autres études sur l'innovation agricole (Kilelu et collab., 2013), nous avons fait le choix d'une méthodologie de recherche basée sur une étude de cas unique afin de pouvoir approfondir les dynamiques de création de l'écosystème (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2009). Le cas

d'étude est la mise en place d'un label biologique au Burkina Faso basé sur un système participatif de garantie (SPG)¹. Puisque la mise en place de l'écosystème a commencé il y a une vingtaine d'années, cela permet une analyse rétrospective. De plus, l'innovation du label Bio-SPG peut être considérée comme une réussite, car le système fonctionne et certifie de plus en plus de producteurs.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés afin de permettre une exploration approfondie des thèmes émergents tout en recueillant des données suffisamment détaillées pour éclairer les processus sociaux (Mason, 1996).

Ces entretiens se sont déroulés sur une période allant de septembre 2022 à avril 2023. Ils ont été réalisés auprès de six organisations directement impliquées dans le processus de mise en place du label Bio-SPG.

Les organisations ont été sélectionnées par une méthode dite « en boule de neige » (Marshall, 1996), où chaque acteur interviewé indique les personnes pertinentes à interviewer par la suite. Parmi les 11 organisations principales ayant participé à la mise en place de l'ESSI, nous en avons interviewé 6, ce qui nous a permis d'atteindre la saturation théorique.

Compte tenu de l'aspect rétroactif de notre analyse, nous avons fait le choix de nous adresser aux membres des organisations qui avaient participé à la mise en place du label, plutôt que de cibler une fonction particulière au sein de ces organisations. (Les fonctions des personnes enquêtées dans les organisations indiquées dans le Tableau 1 sont celles qu'elles occupaient au moment de la mise en place du label SPG, et non celles qu'elles occupent actuellement).

Code de l'enquête	Organisation	Fonction de la personne enquêtée au sein de l'organisation	Durée de l'entretien (min)
A	ONG nationale 1	Directeur fondateur	39
B	ONG internationale 1	Conseiller technique	88
C	ONG internationale 2	Techniciens (2)	55
D	Conseil national 1	Chargé de mission	56
E	Entreprise 1	Directeur fondateur	32
F	ONG internationale 3	Conseiller technique	60
			330

Tableau 1 – Composition de l'échantillon

De plus, nous avons eu recours à des données secondaires (voir Tableau 2) afin de compléter les informations issues des entretiens. La caractéristique principale de ces données est qu'elles portent sur la mise en place du label Bio-SPG au

Burkina Faso, mais pas spécifiquement sur les relations entre les acteurs de l'écosystème. Ces données nous ont donc principalement permis d'identifier des informations de contexte.

Sources des données secondaires	N ^{bre}
Mémoires d'étudiants	4
Rapports	3
<i>Marketing briefs</i>	2
Résumés de projets	2
Comptes rendus d'assemblée générale	1
Total	12

Tableau 2 – Données secondaires consultées

Le guide d'entretien semi-directif a été structuré en deux grands thèmes : l'historique et la trajectoire de mise en place de l'écosystème, et le fonctionnement de l'écosystème. L'ensemble des sujets préidentifiés

a été traité, mais l'ordre des questions a été adapté à chaque interlocuteur en fonction du déroulement de l'entretien.

3. Résultats

Les entretiens nous ont permis d'identifier certaines des caractéristiques de cet écosystème de services supports à l'innovation (ESSI) dans le domaine agricole en Afrique subsaharienne. Nous pouvons distinguer différentes phases dans la mise en place de l'écosystème et trois niveaux de relations au sein de l'ESSI. L'importance de certains acteurs évolue et l'*organisation hub* joue un rôle particulier dans l'émergence et l'animation de l'écosystème.

Au Burkina Faso, l'ESSI ayant permis la mise en place du label Bio-SPG a commencé à se constituer et à être visible à partir de 2011 avec le regroupement de cinq acteurs et avec la création du Conseil national de l'agriculture biologique (CNABio). Or, cette concrétisation de l'ESSI

repose sur un contexte favorable qui a commencé à se mettre en place dès les années 1980, avec les premières démarches agroécologiques et la création du Centre agroécologique de Gorom, entre autres par Pierre Rabhi, promoteur reconnu de l'agroécologie en Afrique. Après la création du CNABio en 2011, l'ESSI s'est doucement structuré jusqu'en 2016, où l'on observe un changement important : de nouveaux acteurs rejoignent l'ESSI, tandis que d'autres le quittent. Apparaît aussi un gain en visibilité et en attractivité vis-à-vis des partenaires et des projets pour accompagner l'initiative.

Ces trois phases de l'ESSI peuvent se résumer ainsi : une *phase préliminaire* permettant de créer un contexte favorable à l'émergence, une *phase d'initiation* avec un petit nombre d'acteurs et une *phase de montée en puissance* (voir Figure 1).

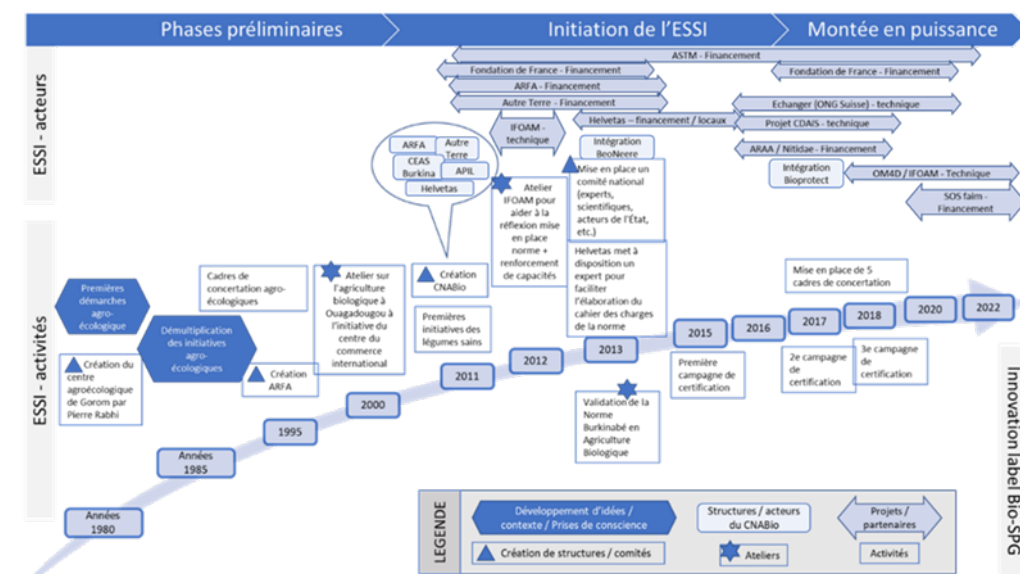


Figure 1 – Chronologie de la mise en place de l'ESSI pour le label Bio-SPG au Burkina Faso

3.1 Phase préliminaire

Au cours de cette première phase, des initiatives agroécologiques se sont mises en place et de premières tentatives de mise en place d'un ESSI pour les acteurs de l'agroécologie ont eu lieu, avec la création d'un cadre de concertation. Si ce cadre n'a pas permis l'émergence réelle d'un écosystème en

tant que tel, il a facilité l'émergence de l'ESSI de 2011, comme nous l'indique un répondant :

À travers ce cadre, il y avait une certaine organisation qui était là : des associations agroécologiques qui se connaissaient déjà sur le terrain, qui avaient développé des relations de collaboration sur les plans agroécologiques. Voilà, ça a été vraiment un acquis fort pour la

création du CNABio parce que, quand ça a été créé, le CNABio, on s'est aussi basés sur cet existant-là, des gens qui se connaissent un peu. [...] Par le biais de ce cadre, il y en a beaucoup qui se connaissent, qui avaient développé des relations, des collaborations. Donc, on était plutôt familiers. On était prêts à repartir pour une nouvelle aventure, en quelque sorte. (Répondant A)

Ces relations passées ont aussi influencé la composition initiale de l'ESSI avec une forte représentation d'organisations similaires : des ONG nationales et internationales œuvrant dans le domaine de la promotion de l'agroécologie (voir Figure 2). Les services

étatiques (ministères de tutelle et Agence burkinabè de normalisation) ont été aussi des acteurs clés de cette phase, puis leurs liens avec les autres acteurs se sont distendus par la suite (voir Figure 3).

Cela est à mettre en relation avec l'histoire de l'innovation en elle-même : c'est durant la phase d'initiation que se sont construits la norme de l'agriculture biologique, le cahier des charges du label Bio-SPG, etc. C'est donc durant cette phase que les relations avec les structures étatiques étaient primordiales, avec un fort plaidoyer de la part des autres acteurs vis-à-vis de l'État.

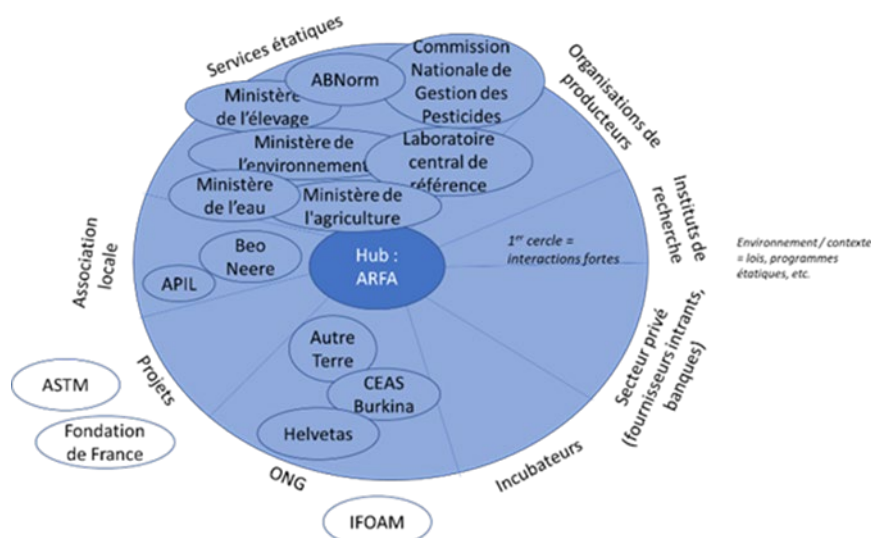


Figure 2 – ESSI du label Bio-SPG pour la période 2011-2015 – phase d'initiation

3.2 Phase d'initiation

Au cours de cette phase, ce sont des organisations similaires, partageant une vision, des valeurs et des manières communes de travailler, qui se rassemblent. C'est seulement dans un second temps que l'on voit apparaître des acteurs plus diversifiés : des organisations du domaine privé (fournisseurs d'intrants biologiques), des associations de producteurs, des projets de développement, etc. Ils doivent s'aligner sur la vision et sur les valeurs, puis s'adapter aux manières de travailler des membres fondateurs de l'ESSI.

Les relations entre organisations au sein d'un ESSI sont de différentes natures et plus ou moins faciles à mettre en place : partage d'informations et de connaissances; actions menées en commun; mise à disposition de ressources; formations croisées entre les organisations; etc.

Partage d'informations

C'est le type le plus fréquent de relation entre organisations. Les informations peuvent porter sur de potentiels financeurs, sur les services dispo-

nibles au sein de chaque organisation pour accompagner l'innovation, sur les programmes menés par chaque organisation, etc.

Partage de connaissances

Il est déjà plus rare. Il peut porter sur des partages de bonnes pratiques, de guides méthodologiques ou thématiques, etc.

Actions menées en commun

Elles nécessitent un niveau de confiance important entre les acteurs, qui s'engagent ensemble dans une activité : création d'un service, participation à des événements (ateliers, foires, etc.), formation d'un consortium pour répondre à des appels à projets, etc. Au cours des entretiens, un répondant a évoqué ces différents types d'activités :

Il y a pas mal d'activités qui sont menées en commun [...]. C'est pour justement mutualiser davantage les efforts de chacun pour pouvoir avoir beaucoup plus de poids et peser sur le politique. Il y a des foires où l'on a participé en commun. [...] On prend un stand en commun et on passe à tour de rôle pour présenter ses produits. (Répondant E)

Mise à disposition de ressources

Il s'agit de ressources humaines, logistiques ou financières pour le fonctionnement même de l'ESSI :

Pour [l'organisation à laquelle appartient le répondant F], en plus de la contribution financière, il y avait également la contribution logistique et technique pour aider réellement le CNABio à élaborer la norme SPG. (Répondant D)

Formations croisées entre les organisations

Il s'agit par exemple de formation des ressources humaines d'une organisation par une autre. Bien que plutôt rares, elles démontrent une relation forte basée sur la connaissance réciproque, sur la confiance et sur le faible taux de compétition entre deux organisations, car cela nécessite de reconnaître une faiblesse dans son équipe et de solliciter l'aide d'un tiers pour y répondre.

3.3 Phase de montée en puissance

Si dans la phase d'initiation de l'ESSI les relations sont fortes entre les acteurs qui se sont regroupés pour créer l'écosystème, dans la phase de montée en puissance, on observe des relations plus faibles avec certains nouveaux acteurs, qui s'impliquent, mais pas avec la même intensité.

Le label est en place et les activités sont orientées vers sa popularisation, vers la certification de nouveaux producteurs, etc. Les ministères sont donc moins sollicités, les liens deviennent moins forts et fréquents; ils s'apparentent plutôt au contexte de l'ESSI.

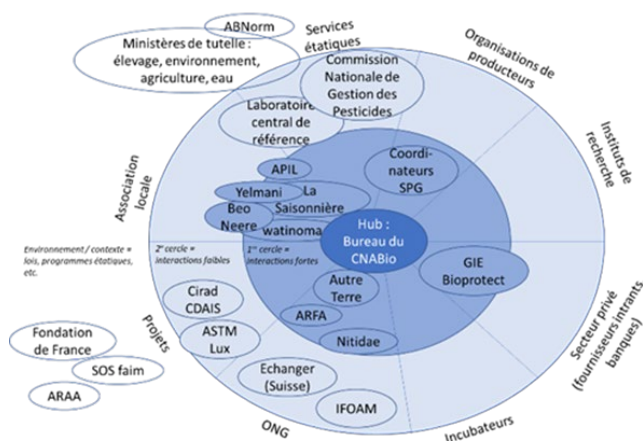


Figure 3 – ESSI du label Bio-SPG pour la période 2016-2022 – phase de montée en puissance

Bref, les trois phases au sein de cet ESSI comportent aussi trois niveaux d'interactions : un premier cercle d'interactions fortes (en fréquence, mais aussi en intensité), un deuxième cercle d'interactions plus faibles et, enfin, tout ce qui relève du contexte, avec des relations rares et des interactions dépassant rarement le partage d'informations.

Ces trois niveaux d'interactions sont organisés autour d'un acteur central souvent évoqué dans la littérature : l'*organisation hub* (Moore, 1993; Iansiti et Levien, 2004b; Gulati et collab., 2012; Grab, 2017; Valente et Oliver, 2018). Dans le cas de la mise en place du label Bio-SPG, au moment de la création de l'écosystème, l'*organisation hub* de l'ESSI était l'Association pour la recherche et la formation en agro-écologie (ARFA), une ONG :

Le CNABio, qui est une faîtière des organisations, est voulu justement au départ par l'ARFA, qui en est l'acteur principal, suite à un constat qu'il y a vraiment nécessité que les différents acteurs se mettent ensemble, mutualisent leurs connaissances pour pouvoir avancer. (Répondant A)

L'ARFA a rempli plusieurs rôles : mobilisation des autres organisations en proposant et organisant des rencontres, notamment pour s'accorder sur la vision de l'écosystème; identification de ressources financières pour l'ESSI; organisation d'activités ponctuelles; relais d'information entre les organisations; proposition de pistes de collaboration; et représentation des autres membres de l'écosystème vis-à-vis des autorités et des bailleurs.

La réussite de l'ESSI apparaît comme très liée à cette *organisation hub* et à sa capacité à assumer l'orchestration de l'écosystème. Un acteur interrogé fait état de l'importance de la grande implication de cette organisation et, notamment, de son dirigeant dans le processus :

Moi, personnellement, je me suis investi avant et après la création. J'ai été président [de l'ARFA] pendant sept ans, donc j'étais convaincu de la chose et j'ai développé tout ce que j'ai comme énergie pour que ça marche. Et le fait que je me défonçais pour ça, ça animait tous ceux qui sont autour et de bonne volonté.

Et on a vraiment une équipe soudée qui a vraiment travaillé en quelque sorte sans intérêt, sans arrière-pensée à faire avancer. (Répondant A)

Comme ce fut le cas pour le label Bio-SPG, il arrive que les ESSI se formalisent sous forme d'un réseau, d'une association ou d'une fédération. Le CNABio est un comité formalisé en association avec un bureau et une équipe technique chargée de mettre en œuvre les activités. Dans ce processus de formalisation, c'est souvent l'*organisation hub* qui prend la présidence de l'association dans un premier temps, avant de se retirer et de céder tous ses rôles et fonctions ou une partie de ceux-ci à l'équipe technique de l'association (dans le cas à l'étude, le CNABio) :

À l'époque, la présidence était assurée par l'ONG ARFA, mais, aujourd'hui, la présidence est assurée par un autre membre. Voilà donc, c'est pour montrer un peu qu'il y a une évolution au niveau du membership. (Répondant D)

Même si, à un moment donné, [le président d'ARFA] était très mécontent de ce qui se passait au sein du CNABio, il est toujours président d'honneur, il a toujours su se retirer et, même au moment des crises, il ne parlait pas tant qu'on ne le lui demandait pas. (Répondant B)

Ce dernier répondant souligne l'importance de ce passage de relais :

À mon avis, pour la démocratisation au sein du CNABio, c'était crucial. Très, très crucial. Et c'est ce qui a permis l'adhésion d'autres acteurs. (Répondant B)

4. Discussion

La question du cycle de vie des écosystèmes d'affaires a été étudiée sous plusieurs angles : certains mettent l'accent sur le partage de connaissances, nécessaire à la mise en place des relations (Attour et Ayerbe, 2015; Attour et Barbaroux, 2016), d'autres sur les stratégies de la firme pivot (Mira-Bonnardel et collab., 2012); d'autres enfin sur les compétences déployées par les acteurs au moment de l'émergence de l'écosystème (Loilier et Malherbe, 2012). Bien que ces études se cen-

trent sur des écosystèmes d'affaires, certains résultats nous permettent d'éclairer la mise en place de l'ESSI du label Bio-SPG.

Ainsi, parmi les trois types de compétences collectives identifiées par Loilier et Malherbe (2012), deux compétences ont été mobilisées dans l'ESSI du label Bio-SPG : les compétences relationnelles favorisant les interactions et les compétences permettant de structurer l'offre. Le troisième type de compétence, soit les compétences techniques liées au développement de l'innovation, n'est pas pertinent puisque le but de l'écosystème n'était pas de mettre au point une innovation en particulier, mais de coordonner la mise en place de services supports venant en appui à la mise en place d'une ou de plusieurs innovations.

Nos résultats ont aussi mis en avant l'importance que les acteurs et les organisations aient déjà été en interaction, voire en collaboration avant la mise en place de l'ESSI. Pour qu'un écosystème émerge de manière durable, il est nécessaire que les membres se connaissent (professionnellement ou amicalement), se fassent confiance, construisent des référentiels communs sur leur vision de l'écosystème et sur ses objectifs, car cela leur permet de dépasser les défis et d'éventuels conflits (Barbaroux, 2014; Kapucu et Demiroz, 2015). Associée à l'alignement stratégique entre les organisations, l'environnement et la demande des consommateurs (ici les innovateurs), cette connaissance mutuelle entre les organisations permet à l'écosystème de se mettre en place (Haniff et Galloway, 2022).

Dans le cadre d'écosystèmes d'affaires, Barbaroux (2014) souligne l'importance d'une diversité d'acteurs dès la naissance de l'écosystème, car elle permet à chaque membre d'apporter des compétences et des ressources complémentaires, ce qui favorise l'émergence dudit écosystème. Bien que cela semble logique, nos résultats sur l'ESSI du label burkinabè sont en contradiction avec ce postulat; ils font plutôt état de l'importance, dans un premier temps, d'une homogénéité entre les membres de l'écosystème pour s'assurer d'une «proximité cognitive et sociale» entre eux (Barbaroux, 2014). Dans un second temps, de nouveaux acteurs plus diversifiés rejoignent l'écosystème et apportent les

ressources et compétences complémentaires à celles déjà présentes.

L'étude de l'ESSI du label Bio-SPG a aussi permis de mettre en évidence trois niveaux de relations entre les membres de l'écosystème. Ces relations ont été caractérisées par les théories sur les réseaux (Granovetter, 1983; Cap et collab., 2019) selon deux critères : la densité des relations et la «force» de la relation (qui décrit la qualité de la relation entre deux organisations). Dans notre cas d'étude, dans le cercle de relations fortes, il y a à la fois une densité forte de relations et une force importante des liens, avec la présence de liens difficiles à mettre en œuvre pour les organisations (p. ex., des formations croisées ou des actions menées en commun). Dans le cercle de relations faibles, ce sont à la fois la densité et la force des liens qui diminuent. Dans le troisième cercle, qui concerne l'environnement de l'écosystème, il n'y a plus que du partage périodique d'informations (niveau le plus faible d'interactions). Dessiner les frontières d'un écosystème s'avère toujours un exercice difficile. Comme le soulignent Iansiti et Levien (2004a), chercher à le faire s'apparente à un travail de recherche souvent peu utile aux acteurs, qui devraient plutôt se poser la question suivante : quelles organisations serait-il nécessaire d'inclure dans l'écosystème pour créer un environnement plus favorable?

Enfin, nos résultats ont permis de mettre en avant l'existence d'une *organisation hub* dans l'écosystème, même si celle-ci a changé au cours du temps. Dhanaraj et Parkhe (2006) identifient quatre fonctions de l'*organisation hub* : choisir les membres du réseau, fixer la direction stratégique, coordonner le réseau en optimisant les liens entre les membres et contrôler le réseau, notamment en dissuadant les comportements opportunistes.

Dans notre étude de cas, le choix des membres n'a pas incombé à l'*organisation hub*; il a plutôt été partagé entre plusieurs organisations. La direction stratégique n'a pas été fixée par l'*organisation hub*, mais a plutôt été décidée conjointement au cours de réunions qu'elle a impulsées. Le contrôle du réseau et des comportements opportunistes n'a pas été explicitement mentionné au cours des enquêtes que nous avons réalisées. En revanche, la coordination

de l'écosystème a effectivement été une fonction remplie par l'*organisation hub* à travers la proposition et l'organisation de rencontres, d'activités ponctuelles et de pistes de collaboration. Deux fonctions non mentionnées par Dhanaraj et Parkhe peuvent être ajoutées : l'identification de ressources financières pour l'ESSI et la représentation des autres membres de l'écosystème vis-à-vis des autorités et des bailleurs.

Limites

Deux limites principales à notre travail doivent être mentionnées. Tout d'abord, l'échantillonnage en boule de neige présente toujours un risque de passer à côté d'acteurs importants qui n'auraient pas été cités, intentionnellement ou non. Dans notre étude, cet effet est probablement restreint par le pourcentage important d'acteurs rencontrés, par rapport au nombre total d'acteurs impliqués dans la mise en place de l'écosystème. Afin de limiter le risque d'oubli d'acteurs importants dans le processus, nous avons soumis les résultats de notre étude (soit les figures 1, 2 et 3) à deux acteurs enquêtés, qui ont pu valider les résultats et ajouter des données manquantes. Nous observons cependant que certaines catégories d'acteurs restent peu ou pas représentées dans notre échantillonnage : les ministères, les associations locales et les organisations de producteurs.

La seconde limite tient à l'ancienneté de certains événements évoqués (supérieurs à 20 ans), inhérente à une étude historique, qui a pu conduire à des pertes d'information. Nous avons tenté de réduire cette limite dans la mesure du possible en consultant des documents écrits qui ont été produits tout au long du processus.

Conclusion

Pistes de recherche

Cette étude exploratoire a permis de mettre en avant certaines caractéristiques d'un écosystème

d'acteurs fournissant des services supports à l'innovation à des porteurs d'innovation dans le domaine agricole en Afrique. À travers une étude de cas historique, nous avons montré trois phases de mise en place de l'écosystème : une phase préliminaire avec des premières tentatives de collaborations, une phase d'initiation regroupant un nombre restreint d'acteurs plutôt similaires et, enfin, une phase de montée en puissance avec de nouveaux acteurs et une évolution de l'importance relative de certains acteurs. Trois niveaux d'intensité des relations ont été mis en avant (relations fortes, faibles et contexte) autour d'une *organisation hub* aux rôles et aux fonctions variés.

Ce travail est donc un premier pas important dans la recherche sur le thème jusqu'alors peu étudié de coordination entre acteurs dans l'accompagnement de l'innovation. Or, il pose autant de questions qu'il apporte de réponses. Notre méthodologie, qui repose sur un cas d'étude unique, ne nous permet pas de généraliser. Il serait donc important de déterminer si tous les ESSI dans le domaine agricole en Afrique subsaharienne sont similaires à celui-ci et, dans le cas contraire, si une typologie peut être établie.

Nos résultats montrent aussi que la phase d'initiation est clé pour la mise en place de l'écosystème. Il serait donc intéressant d'approfondir l'étude de cette phase afin d'identifier l'impact des modes d'émergence (avec quels acteurs, à l'initiative de qui et avec quels objectifs) sur la forme que prendra l'écosystème, sur son fonctionnement et sur sa gouvernance. Cette phase est aussi importante, car c'est le moment où se crée le capital social de l'écosystème, un aspect que nous n'avons pas pu étudier en détail dans cet article et qui mériterait d'être approfondi.

Enfin, nous avons évoqué dans cet article les rôles et fonctions de l'*organisation hub*. Il serait intéressant d'aller plus loin en examinant les capacités spécifiques nécessaires à l'*organisation hub* pour identifier ces rôles, pour les remplir et pour les évaluer afin de pouvoir les renforcer si nécessaire.

NOTE

- 1 Le système participatif de garantie est un dispositif permettant de certifier la qualité de produits alimentaires par un système de contrôle interne basé sur un cahier des charges établi conjointement par des représentants de l'ensemble des acteurs concernés (producteurs, commerçants, consommateurs, etc.) et qui ne nécessite donc pas d'avoir recours à un organisme certificateur externe.

RÉFÉRENCES

- Ahrne, G. et Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Ahuja, G., Soda, G. et Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0695>
- Attour, A. et Ayerbe, C. (2012). Connaissances et innovation au sein des écosystèmes d'affaires : le cas des services mobiles. *Revue française de gestion*, 38(221), 77-94. <https://doi.org/10.3166/rfg.221.77-94>
- Attour, A. et Ayerbe, C. (2015). Le management amont et aval des droits de propriété intellectuelle au sein des écosystèmes-plateformes naissants. *Systèmes d'information et management*, 20(3), 47-96. <https://doi.org/10.3917/sim.153.0047>
- Attour, A. et Barbaroux, P. (2016). Architectural knowledge and the birth of a platform ecosystem: A case study. *Journal of Innovation Economics & Management*, 19(1), 11-30. <https://doi.org/10.3917/jie.019.0011>
- Audouin, S., Raharison, T., Rabesoa, J., Noharinjanahary, E. S., Ranaivoson, R. et Triomphe, B. (2021). To what extent can local-led innovation platforms tackle complex agricultural development challenges? Insights from Madagascar. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 29(2), 149-172. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2021.1997769>
- Barbaroux, P. (2014). Innovation disruptive et naissance d'un écosystème : voyage aux origines de l'internet. *Revue d'économie industrielle*, 146, 27-59. <https://doi.org/10.4000/rei.5787>
- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale : Alla ricerca dell'unità d'indagine della economia industriale. *Rivista di economia e politica industriale*. Il Mulino.
- Cap, J.-P., Blaich, E., Kohl, H., von Raesfeld, A., Harms, R. et Will, M. (2019). Multi level network management: A method for managing inter-organizational innovation networks. *Journal of Engineering and Technology Management*, 51, 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2019.02.001>
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/bse.428>
- Cohendet, P., Simon, L. et Sarazin, B. (2017). Synthèse des théories sur les communautés d'innovation. Dans P. Cohendet et L. Simon (dir.), *Les communautés d'innovation* (p. 13-34). Éditions EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.saraz.2017.01.0013>
- Côte, F.-X., Rapidel, B., Sourisseau, J.-M., Affholder, F., Caron, P., Deguine, J.-P., Faure, G., Hainzelin, E., Malézieux, E., Poirier-Magona, E., Roudier, P., Scopel, E., Tixier, P., Toillier, A. et Perret, S. (2019). Agroecological transition of agriculture in the countries of the Global South: Taking stock and perspectives. Dans F.-X. Côte, E. Poirier-Magona, S. Perret, P. Roudier, B. Rapidel et M.-C. Thirion (dir.), *The agroecological transition of agricultural systems in the Global South* (p. 327-349). Éditions Quæ. <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3057-0>
- Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau? *Management & Avenir*, 46(6), 105-130. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0105>
- Dedehayir, O., Mäkinen, S. J. et Roland Ortt, J. (2018). Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 18-29. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.028>
- Détang-Dessendre, C., Guyomard, H., Geerling-Eiff, F. et Poppe, K. (2018). *EU agriculture and innovation: What role for the CAP?* INRA/WUR.
- Dhanaraj, C. et Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>

- Ekboir, J. M. et Cruz, A. O. V. (2012). Intermediary organisations to foster the agricultural system of innovation: The Mexican Produce Foundation. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 5(1/2), 111-125. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2012.044879>
- Faure, G., Knierim, A., Koutsouris, A., Ndah, H. T., Audouin, S., Zarokosta, E., Wielinga, E., Triomphe, B., Mathé, S., Temple, L. et Heanue, K. (2019). How to strengthen innovation support services in agriculture with regard to multi-stakeholder approaches. *Journal of Innovation Economics*, 28(1), 145-169. <https://doi.org/10.3917/jie.028.0145>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fréry, F., Gratacap, A. et Ischia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, 38(222), 69-75. <https://doi.org/10.3166/rfg.222.69-75>
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R. et Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.007>
- Grab, E. (2017). Michelin développe l'innovation en écosystème. Dans P. Cohendet et L. Simon (dir.), *Les communautés d'innovation* (p. 121-138). Éditions EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.saraz.2017.01.0121>
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Gueguen, G. et Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft. *Revue française de gestion*, 158(1), 227-248. <https://doi.org/10.3166/rfg.148.227-248>
- Gulati, R., Puranam, P. et Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586. <https://doi.org/10.1002/smj.1975>
- Haniff, A. P. et Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 40(5), 517-530. <https://doi.org/10.1016/j.jiproman.2022.05.001>
- Heeks, R., Foster, C. et Nugroho, Y. (2014). New models of inclusive innovation for development. *Innovation and Development*, 4(2), 175-185. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.928982>
- Iansiti, M. et Levien, R. (2004a). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68-126. <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>
- Iansiti, M. et Levien, R. (2004b). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business School Press.
- Kapucu, N. et Demiroz, F. (2015). A social network analysis approach to strengthening nonprofit collaboration. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), 87-101. <http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.ja.00007>
- Kilelu, C. W., Klerkx, L. et Leeuwis, C. (2013). Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: Contributions and tensions in a smallholder dairy development programme. *Agricultural Systems*, 118, 65-77. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2013.03.003>
- Klerkx, L. et Begemann, S. (2020). Supporting food systems transformation: The what, why, who, where and how of mission-oriented agricultural innovation systems. *Agricultural Systems*, 184, 102901. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2020.102901>
- Klerkx, L., Hall, A. et Leeuwis, C. (2009). Strengthening agricultural innovation capacity: Are innovation brokers the answer? *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 8(5/6), 409-438. <https://doi.org/10.1504/IJARGE.2009.032643>
- Labarthe, P., Sutherland, L.-A., Elzen, B. et Adamsone-Fiskovica, A. (2018, juillet). *Advisory role in farmers' micro systems of agricultural knowledge and innovation (micro.AKIS)*. 13^e Symposium européen d'IFSA, Chania (Grèce). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:214609870>
- Loilier, T. et Malherbe, M. (2012). Le développement des compétences écosystémiques : le cas de l'ESA émergent des services mobiles sans contact. *Revue française de gestion*, 3(222), 89-105. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-89.htm>

- Lusch, R. F., Vargo, S. L. et Gustafsson, A. (2016). Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2957-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.028>
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Macmillan and Co.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching* (1^{re} éd.). SAGE.
- Mason, C. et Brown, D. R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship* [Document de travail pour atelier]. OECD.
- Mathé, S., Faure, G., Knierim, A., Koutsouris, A., Ndah, T., Temple, L., Triomphe, B., Wielinga, E. et Zarakosta, E. (2016). *AgriSpin: Typology of innovation support services – Deliverable 1.4*. AgriSpin. https://agritrop.cirad.fr/584034/1/20161009%20AGRISPIN%20Deliverable%201.4_final%20version.pdf
- Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I. et Serraféro, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires : entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant. *Revue française de gestion*, 38(222), 123-134. <https://doi.org/10.3166/rfg.222.123-134>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Ndah, H. T., Knierim, A., Gerster-Bentaya, M., Mathé, S., Audouin, S., Crestin-Billet, S., Randrianarison, N., Toillier, A., Melachio, M., Fongang, G. et Temple, L. (2020). *Guidelines for applying the methodology and tools for characterizing innovation support services and providers – SERVInnov project: Deliverable 1.2*. Universität Hohenheim. https://publications.cirad.fr/une_notice.php?dk=595611
- Nenonen, S., Gummerus, J. et Sklyar, A. (2018). Game-changers: Dynamic capabilities' influence on service ecosystems. *Journal of Service Management*, 29(4), 569-592. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0025>
- Plate-forme pour l'agriculture tropicale. (2017). *Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole : fondements conceptuels*. CAB International. [https://www.cabi.org/Uploads/CABI/about-us/4.8.5-other-business-policies-and-strategies/TAP%20Conceptual%20background%20\(French\).pdf](https://www.cabi.org/Uploads/CABI/about-us/4.8.5-other-business-policies-and-strategies/TAP%20Conceptual%20background%20(French).pdf)
- Popp, J. K., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A. et Lindstrom, R. (2014). *Inter-organizational networks: A review of the literature to inform practice*. IBM Center for the Business of Government.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Provan, K. G. et Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Ruffieux, B. (1991). Micro-système d'innovation et formes spatiales de développement industriel. Dans R. Arena, L. Benzoni, J. De Bandt et P.-M. Romani (dir.), *Traité d'économie industrielle* (p. 373-382). Economica.
- Spigel, B. (2016). Developing and governing entrepreneurial ecosystems: The structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 7(2), 141. <https://doi.org/10.1504/IJIRD.2016.077889>
- Spigel, B. et Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- Tabutin, D. et Schoumaker, B. (2020). La démographie de l'Afrique subsaharienne au XXI^e siècle : bilan des changements de 2000 à 2020, perspectives et défis d'ici 2050. *Population*, 75(2), 169-295. <https://doi.org/10.3917/popu.2002.0169>
- Theodoraki, C. (2017). *Pour une approche écosystémique de la stratégie et de la performance des incubateurs* [Thèse de doctorat]. Université de Montpellier. <https://theses.hal.science/tel-03103972v1/document>
- Toillier, A., Kola, P., Mathé, S., Tsafak, S., Dabiré, D. et Triomphe, B. (2019). The ecologisation of agriculture through the prism of collaborative innovation. Dans F.-X. Côte, E. Poirier-Magona, S. Perret, P. Roudier, B. Rapidel, et M.-C. Thirion (dir.), *The agroecological transition of agricultural systems in the Global South* (p. 251-270). Éditions Quæ. <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3057-0>

- Toillier, A., Kola, P., Sempore, A., Audouin, S., Mathé, S. et Traoré, O. (2021). *Mapping innovation support services in the assessment of agricultural innovation system: Evidence of functional gaps and new perspectives for innovation policies in support to sustainable agriculture*. ESEE.
- Toillier, A., Mathé, S., Saley Moussa, A. et Faure, G. (2022). How to assess agricultural innovation systems in a transformation perspective: A Delphi consensus study. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 28(2), 163-185. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2021.1953548>
- Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J. et Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept: Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.032>
- Valente, M. et Oliver, C. (2018). Meta-organization formation and sustainability in Sub-Saharan Africa. *Organization Science*, 29(4), 678-701. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1191>
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Wieland, H. et Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>
- World Bank. (2012). *Agricultural innovation systems: An investment sourcebook*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8684-2>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^e éd.). SAGE.

Dossier spécial

Le co-investissement et son impact sur la performance et la croissance des firmes entrepreneuriales : une revue de littérature

Jalal El Fadil^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1869>

RÉSUMÉ Plusieurs investisseurs s'aventurent à financer les firmes entrepreneuriales et les entreprises en démarrage innovatrices. Si la syndication d'investisseurs a fait l'objet de nombreux travaux, peu d'études se sont intéressées au co-investissement impliquant les sociétés de capital risque, les investisseurs providentiels (*business angels*) et les investisseurs par financement participatif (*crowdfunding*). Or, il est de plus en plus important d'analyser les interactions entre ces trois types de bailleurs de fonds ainsi que d'étudier les enjeux et les difficultés associés à la gouvernance cognitive et disciplinaire au sein de l'entreprise qu'ils financent. Ainsi, nous avons mené une large revue de littérature afin d'explorer les études traitant de l'apport sur les plans financier et cognitif des trois types d'investisseurs à la performance de l'entreprise et d'analyser leur influence sur sa croissance, dans le cas où ils sont impliqués tous les trois ou deux d'entre eux dans le processus de financement. Cela nous a permis d'avancer cinq propositions pouvant faire l'objet d'une étude qualitative.

Mots clés : Co-investissement, performance, croissance, firmes entrepreneuriales

ABSTRACT. Many investors venture into financing entrepreneurial firms and innovative startups. While investor syndication has been the subject of numerous studies, few studies have focused on co-investment involving venture capital firms, business angels and investors via crowdfunding. However, it is increasingly important to analyze the interactions between these three types of funders and to study the issues and difficulties associated with cognitive and disciplinary governance within the company they finance. Thus, a broad literature review was conducted to explore the studies dealing with the financial and cognitive contribution of the three types of investors to the performance of the company, and to analyze their influence on its growth, where all three or two of them are involved in the financing process. This allowed to suggest five proposals that could be the subject of a qualitative study.

Keywords: Co-investment, performance, growth, entrepreneurial firms

Introduction

Dans un contexte mondial de plus en plus concurrentiel, les PME, les firmes entrepreneuriales et les entreprises en démarrage (*startups*) jouent un rôle majeur en contribuant de manière considérable au développement économique des pays. En effet, ces entreprises sont au cœur de l'activité économique en raison de leur impact sur l'emploi, sur la productivité, sur la création de richesses et sur l'innovation

(Block et collab., 2018), alors que l'offre de financement pour les investissements dans celles-ci ainsi que leurs projets d'innovation sont devenus de plus en plus importants dans un grand nombre de pays.

En effet, ces dernières années, le marché de la finance entrepreneuriale a connu une multiplication importante de ses acteurs et des méthodes d'investissement (Bessière et collab., 2020). Toutefois, les investissements dans des entreprises

^a Professeur en finance, Université du Québec à Rimouski

entrepreneuriales sont réputés être risqués, surtout s'ils sont destinés à une *startup* ou une jeune PME à ses premiers stades de développement et dirigée par des entrepreneurs sans expérience de gestion; si le niveau d'asymétrie de l'information entre ces derniers et les investisseurs est important; et si le degré de leur innovation est très élevé (Iqbal et collab., 2019).

Selon Thies et ses collègues (2019), l'incertitude associée au succès du projet entrepreneurial, les antécédents souvent manquants des nouveaux entrepreneurs, leurs problèmes de trésorerie ainsi que l'indisponibilité d'actifs pouvant servir de garantie sont des raisons pour lesquelles le financement par emprunt fourni par les banques est peu probable pour les jeunes entreprises en démarrage et au stade précoce de développement. De même, l'accès aux capitaux propres est très difficile pour ces jeunes entreprises, comme le soutiennent Belarouci et ses collègues (2019).

Ainsi, compte tenu des caractéristiques des firmes entrepreneuriales et des risques qui leur sont liés, les décisions de financement de ces entreprises et de leurs projets deviennent moins évidentes à prendre pour les institutions financières ainsi que pour les différents bailleurs de fonds et acteurs des marchés financiers (St-Pierre, 2000; Baas et Schrooten, 2006; Zambaldi et collab., 2011; Bessière et Stéphanie, 2015a; Hisrich et collab., 2016; Block et collab., 2018; Rupeika-Apoga et Saksonova, 2018; Iqbal et collab., 2019).

Cependant, plusieurs investisseurs s'aventurent à financer les firmes entrepreneuriales et les *startups* innovatrices. En matière de financement par capitaux propres, en plus des fonds initiaux des créateurs de l'entreprise et des premiers entrepreneurs, différentes formes existent et permettent à ces dernières de croître et d'innover. On citera principalement les fonds des sociétés de capital risque (ou capital risqué), les investisseurs providentiels (*business angels*) et les investisseurs par financement participatif (*crowdfunding*) (Block et collab., 2018).

L'apport de chaque type de financement et son influence sur la performance de l'entreprise, sur sa croissance et sur sa valeur devraient varier, compte

tenu des différences qui existent dans les caractéristiques de chacun des types de bailleurs de fonds, dans leurs objectifs, dans leurs connaissances et expertises ainsi que dans leur degré d'implication. Cela sachant que certains aspects amplifient cet apport dans le sens positif: le regroupement des investisseurs; l'adoption de mécanismes appropriés de gouvernance; l'existence d'un cadre propice de collaboration; et la convergence des visions, des styles de prise de décision et de travail ainsi que des objectifs de croissance entre les investisseurs et les entrepreneurs (Block et collab., 2018; Wallmeroth et collab., 2018; Bessière et collab., 2020; Cumming et collab., 2019; Cohen et Wirtz, 2021).

Plusieurs études se sont concentrées sur les acteurs principaux de financement par capitaux propres, mais sur un seul à la fois. Elles se sont intéressées aux caractéristiques de ces acteurs, à leurs méthodes d'investissement, à leur relation avec les entrepreneurs ainsi qu'à l'influence de leurs investissements sur la performance des entreprises financées et sur leur trajectoire de croissance (Drover et collab., 2017; Wallmeroth et collab., 2018; Bessière et collab., 2020). Or, peu d'études se sont intéressées au co-investissement impliquant les trois sources principales de financement par capitaux propres, à savoir les capital risqué, les investisseurs providentiels et les investisseurs par financement participatif, alors qu'il est de plus en plus important d'analyser les interactions entre les différents acteurs du marché de la finance entrepreneuriale (Drover et collab., 2017; Wallmeroth et collab., 2018; Bessière et collab., 2020). Certains auteurs ont étudié le co-investissement impliquant les capital risqué et les investisseurs providentiels ainsi que leurs interactions dynamiques, la complémentarité de leur contribution en matière de conseils et de compétences ainsi que la complexité de leur relation d'affaires et d'agence (Bonnet et Wirtz, 2011; Bonnet et collab., 2013; Cohen et Wirtz, 2021). Cependant, la collecte de fonds par les plateformes de financement participatif ajoute plus de complexité à la relation entre l'entrepreneur et les actionnaires ainsi qu'entre les différents types d'actionnaires (Bessière et collab., 2020). De manière générale, l'implication des trois sources de financement dans une entreprise augmente les difficultés liées à la gouvernance cognitive et

disciplinaire, mais favorise la réalisation d'une performance élevée et un niveau de croissance approprié.

Ainsi, il serait pertinent de mener une large revue de littérature pour recenser les études traitant de l'apport financier et cognitif des trois types d'investisseurs à la performance de l'entreprise ainsi que de leur influence sur sa croissance, dans le cas où ils sont impliqués tous les trois dans le processus de financement.

Aussi, il serait bénéfique d'identifier, en nous appuyant sur notre recension d'écrits, les éléments et aspects qui peuvent rendre cet apport considérable et avantageux pour l'entreprise financée. Cela nous conduirait à analyser les interactions entre les investisseurs ainsi qu'entre les entrepreneurs et les investisseurs, et à explorer la trajectoire de financement par capitaux propres, en prenant en considération la relation de cette trajectoire avec les besoins spécifiques des entreprises à différentes étapes de leur développement. Un accent sera mis sur l'influence des orientations stratégiques de l'entrepreneur, de ses caractéristiques et de ses choix de croissance sur la trajectoire de croissance de son entreprise et sur ses interactions avec les investisseurs. Après notre revue de littérature, nous avancerons des propositions qui pourraient faire l'objet d'études futures. Cela représentera notre contribution théorique dans le présent article.

Dans ce qui suit, nous traiterons d'abord des modes de financement entrepreneurial par capitaux propres ainsi que de certains aspects qui leur sont liés. Nous analyserons les bases théoriques sur lesquelles s'appuient ces modes de financement, soit l'asymétrie de l'information, la gouvernance cognitive et disciplinaire ainsi que la trajectoire de croissance des firmes entrepreneuriales. Par la suite, nous discuterons du co-investissement impliquant différentes sources de financement par capitaux propres et de son impact sur la performance de ces dernières. Nous concluons notre revue de littérature par la suggestion de propositions qui nous paraîtront pertinentes à étudier et à vérifier.

1. La finance entrepreneuriale : Financement par capitaux propres

La finance entrepreneuriale traite entre autres des différents types de sources de financement entrepreneurial, à savoir le capital risque, le financement d'incubateurs ou d'accélérateurs, la dette privée, le crédit commercial, les introductions en Bourse, le financement des investisseurs providentiels et le financement participatif (Cosh et collab., 2009; Cumming et collab., 2019). Soulignons que deux éléments importants différencient la finance entrepreneuriale de la finance corporative traditionnelle :

1. L'asymétrie de l'information entre les entrepreneurs et les bailleurs de fonds, qui peut varier tout au long du cycle de vie de la firme (Hirsch et Walz, 2019);
2. Le manque de ressources tangibles et intangibles (p. ex., le capital humain, le réseau, la réputation ou la légitimité) qui permettent d'atteindre le potentiel de création de valeur (Cumming et collab., 2019; Plagmann et Lutz, 2019).

Afin de financer leur croissance et leur projet d'innovation, les firmes entrepreneuriales peuvent faire appel à différentes formes de financement par fonds propres. Comme mentionné plus haut, ces ressources financières proviennent principalement des sociétés de capital risque, des investisseurs providentiels et des investisseurs par le biais des plateformes de financement participatif.

L'apport des investisseurs se fait non seulement sur le plan financier, mais aussi de l'expertise technique associée à un ensemble de compétences et de ressources cognitives nécessaires à la réussite du projet entrepreneurial. Cela peut représenter un élément déterminant pour la réalisation d'une performance élevée par les firmes entrepreneuriales financées. En effet, dans plusieurs cas, les entrepreneurs et les créateurs d'entreprise n'ont pas l'expérience ni toutes les compétences nécessaires pour assumer convenablement les différentes tâches liées à la gestion d'une compagnie.

Sociétés de capital risque

Le capital risque est la forme de financement la plus reconnue parmi les formes de financement entrepreneurial par fonds propres destinées aux *startups* et aux PME (Gompers et Lerner, 2000; Wonglimpiyarat, 2015; Drover et collab., 2017; Bellavitis et collab. 2017). Les sociétés de capital risque participent principalement à des stades plus avancés du cycle de vie des firmes entrepreneuriales (Hellmann et Thiele, 2015; Drover et collab., 2017). Elles mettent souvent l'accent sur la réalisation de sorties profitables en temps opportun, étant donné qu'elles doivent offrir un rendement à leurs commanditaires dans un délai, de manière générale, de 7 ans à 10 ans (Drover et collab., 2017). Puisque les capital risqueurs possèdent un sens aigu des affaires et participent pleinement aux activités commerciales des entreprises qu'ils financent, ils sont en mesure de fournir un mentorat capable d'améliorer le capital intellectuel et la performance globale de ces entreprises. De manière générale, ils sont plus susceptibles que les fondateurs de l'entreprise d'être conscients des menaces et opportunités potentielles dans l'environnement des affaires (Baum et Silverman, 2004; Hsu, 2006; Sorensen, 2007; Dutta et Folta, 2016).

De même, les capital risqueurs peuvent affecter positivement l'innovation et la commercialisation au sein d'une firme entrepreneuriale à travers les incitations à sortir dans un délai prédéterminé et l'accélération du processus de développement pour respecter ce délai de sortie (Berglöf, 1994). En effet, les capital risqueurs sont structurés comme des intermédiaires financiers qui doivent générer du rendement à partir de leur fonds, et ce, en respectant un délai de sortie déterminé en concertation avec les entrepreneurs. Cela rend les capital risqueurs moins tolérants envers les échecs précoces de l'innovation et les pousse à adopter une approche plus disciplinée, à stimuler l'intensité de l'innovation et à raccourcir la durée de commercialisation des entreprises financées (Dutta et Folta, 2016).

Les sociétés de capital risque sont des investisseurs actifs avec un réseau étendu fournissant des informations sur l'industrie et des contacts qui sont essentiels pour que les entreprises en phase de démarrage prennent pied dans l'industrie

(Sorenson et Stuart, 2001). L'implication du capital risque sert de garantie de qualité, augmente la visibilité sur le marché et réduit le coût de recherche de partenaires potentiels. Dutta et Folta (2016) rapportent que les effets d'approbation du capital risque améliorent la capacité des entreprises à attirer des partenaires de recherche et commerciaux ainsi que les employés compétents dont ils ont besoin (Hellmann et Puri, 2002; Hsu, 2006). De plus, il existe certaines preuves que ces effets d'approbation sont plus prononcés lorsque les entreprises sont à un stade précoce, où l'innovation est essentielle (Dutta et Folta, 2016).

Généralement, les capital risqueurs se concentrent sur les *startups* technologiques potentiellement perturbatrices dans l'espoir d'obtenir un meilleur rendement de l'investissement. Stevenson et ses collègues (2019) rapportent que des recherches empiriques antérieures ont démontré que les investisseurs en capital risque recherchent un rendement inhabituellement élevé parce qu'ils comprennent que la grande majorité des investissements de démarrage ne seront pas rentables (Ruhnka et Young, 1991; Ray et Turpin, 1993). De plus, les investisseurs en capital risque sont connus pour rechercher des investissements de démarrage ayant le potentiel de devenir à terme des sociétés publiques cotées par un premier appel public à l'épargne (PAPE; en anglais, *initial public offering* ou IPO) (Neus et Walz, 2005; Stevenson et collab., 2019).

Les investissements dans les firmes entrepreneuriales sont particulièrement caractérisés par une forte asymétrie de l'information et par une incertitude concernant la survie et le développement (Lockett et collab., 2002; Clarysse et Moray, 2004; Colombo et collab., 2007; Knockaert et collab., 2010). Afin d'atténuer le risque *ex ante*, les capital risqueurs recherchent des indices d'information qui les aident dans leur évaluation de l'entreprise à financer et passeraient par plusieurs étapes de sélection sous la forme d'une vérification au préalable (*due diligence*), et ce, afin de collecter autant d'informations privées que possible (Rosenbusch et collab., 2013).

Un autre mécanisme par lequel les investisseurs en capital risque réduisent l'influence de l'asymétrie de

l'information est la mise à disposition de moyens financiers par étapes à l'entreprise financée (Thies et collab., 2019). Les preuves empiriques concernant la valeur des différents signaux dans le contexte de l'investissement en capital risque sont polyvalentes. Petty et Gruber (2011) concluent qu'une bonne équipe de direction associée à une expérience commerciale suffisante pour poursuivre une idée commerciale prometteuse devrait être considérée comme un bon signal du point de vue d'un investisseur en capital risque.

Ainsi, les caractéristiques du capital humain jouent un rôle important dans la prise de décision en matière d'investissement en capital risque puisque ce capital est généralement essentiel à la croissance de l'entreprise (Zacharakis et Meyer, 2000; Baeyens et collab., 2006; Newbert et collab., 2007; Knockaert et collab., 2010; Thies et collab., 2019).

Investisseurs providentiels

La deuxième forme de financement qui a pris davantage de place parmi les bailleurs de fonds est celle des investisseurs providentiels (*business angels*) (Levratto et collab., 2017; Block et collab., 2018; Iqbal et collab., 2019). Ce genre d'investisseurs informels est aussi important pour pallier l'écart existant entre le besoin de financement des firmes entrepreneuriales et l'offre de financement, qui est parfois difficile à trouver, surtout pour les *startups* (Harrison et collab., 2015; Isac et Niță, 2015; Aernoudt, 2005).

Les investisseurs providentiels financent généralement les entreprises dans leur phase initiale de développement (démarrage) et de croissance (Iqbal et collab., 2019). Wirtz et ses collègues (2020) rapportent que les investisseurs providentiels jouent un rôle important dans la réduction du déficit de fonds propres pour les entreprises en phase de démarrage. Un autre rôle déterminant qu'ils jouent est celui de médiateurs entre les entrepreneurs et les sociétés de capital risque, et ce, en facilitant entre autres la communication entre eux (Macht et Robinson, 2009; Bonnet et collab., 2017; Drover et collab., 2017; Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022).

En matière de sélection des firmes entrepreneuriales, les investisseurs providentiels ont tendance à s'appuyer davantage sur leur intuition et à adopter une approche moins formelle de sélection et d'investissement, notamment en ce qui concerne le niveau de diligence raisonnable exercé et la formalité des contrats et du contrôle impliqués (Drover et collab., 2017).

Une autre caractéristique fondamentale des investisseurs providentiels est que, en tant qu'investisseurs directs, ils emploient leur propre capital dans le financement d'entreprises et ne sont pas ainsi contraints par une durée d'investissement fixe. Cela les rend moins vulnérables à une urgence relative à la vente des actions de ces entreprises (Van Osnabrugge, 2000; Dutta et Folta, 2016). De même, les investisseurs providentiels ne sont pas contraints par la rémunération basée sur la performance et axée sur le temps, comme c'est le cas pour les sociétés de capital risque. Ils ont tendance à avoir un horizon d'investissement à plus long terme qui leur permet d'être plus ouverts à l'expérimentation et de montrer une plus grande tolérance aux échecs d'innovation à un stade précoce, par rapport à ces dernières (Bruton, 2010; Dutta et Folta, 2016).

Sachant que leurs profils cognitifs sont hétérogènes et dépendent de leur expérience, de plus en plus d'investisseurs providentiels s'organisent pour former des groupes afin d'avoir plus d'impact et d'influencer positivement la performance des entreprises financées (Kerr et collab., 2014). Ces groupes proposent des plateformes, soit en ligne ou en personne, qui permettent à différents investisseurs d'évaluer et de sélectionner des investissements porteurs de valeurs. Ainsi, la syndication entre investisseurs providentiels est devenue une pratique courante et a lieu surtout entre des investisseurs expérimentés (Aernoudt, 2005; Iqbal et collab., 2019). Elle a comme objectif de diviser le risque associé à l'investissement dans une entreprise et permet d'augmenter la capacité de financement, car le montant investi par un seul individu peut ne pas être suffisant pour satisfaire les besoins de financement de l'entreprise financée (Iqbal et collab., 2019). Elle favorise aussi une meilleure structuration de leurs contributions financière et cognitive (Wirtz et collab., 2020).

Mason et ses collègues (2017) avancent que les groupes d'investisseurs providentiels transforment le marché de la finance entrepreneuriale de plusieurs manières. En effet, les investissements sont triés, évalués et négociés collectivement plutôt qu'individuellement, ce qui permet des économies d'échelle ainsi que le développement de routines et d'expériences partagées (Wirtz et collab., 2020). Les groupes d'investisseurs providentiels peuvent également s'appuyer sur un riche vivier de compétences partagées pour exercer leurs différentes activités. De plus, en rassemblant des montants d'argent plus élevés que ce que peuvent fournir la plupart des investisseurs providentiels individuels, les groupes ont également de plus grandes possibilités d'investir en plusieurs tours successifs. Cela réduit la nécessité pour les entrepreneurs de rechercher de nouveaux investisseurs chaque fois qu'ils ont besoin de fonds (Wirtz et collab., 2020).

Par ailleurs, des traits psychologiques de personnalité peuvent influencer le comportement des investisseurs providentiels dans le cadre d'une syndication, qui à son tour peut avoir un impact sur la performance et sur la survie de la compagnie financée (Block et collab., 2019; Bonini et Capizzi, 2019). Aussi, ce genre d'investisseurs est plus sensible aux conditions culturelles et juridiques du pays (Chircop et collab., 2019; Cumming et collab., 2019).

Financement participatif

La troisième forme de financement à considérer est celle des investisseurs par le biais des plateformes de financement participatif (*crowdfunding*), qui visent principalement les entreprises au début de leur création. Le financement participatif, qui représente une forme émergente de financement par fonds propres, se présente comme une option au financement de projets risqués en se basant sur une forme de définanciarisation de l'évaluation des projets (Bessière et Stéphanie, 2015a; Courtney et collab., 2017; Belarouci et collab., 2019; Thies et collab., 2019).

Les projets d'innovation des nouvelles entreprises sont perçus comme fortement risqués, surtout si l'innovation est à l'origine d'un nouveau marché. Ils ne rentrent pas dans les grilles d'analyse des

institutions bancaires, d'où une désincitation des apporteurs de capitaux (Bessière et Stéphanie, 2015b). Il en résulte un écart de financement en fonds propres (*equity gap*) concernant aussi bien le financement de la croissance que l'exploitation à court terme. En se référant à la théorie de la hiérarchie des financements, Belarouci et ses collègues (2019) soutiennent que les entreprises utiliseraient le financement participatif en dernier ressort, faute de pouvoir s'autofinancer ou d'accéder à des apports en capitaux propres et dettes (Bessière et Stéphanie, 2015b; Walthoff-Borm et collab., 2018).

Initialement, le financement participatif était utilisé pour des projets à but non lucratif (souvent caritatifs) comme collecte de fonds pour quelques individus d'un certain réseau qui tentaient d'économiser de l'argent pour un traitement ou une étude. Puis, il s'est imposé comme un instrument financier à part entière (Babich et collab., 2021). Il est capable de changer les règles du jeu dans le domaine du financement de l'innovation et, par là même, dans la concurrence qui s'exerce dans chacune des industries et entre les pays développés du monde (Rutskiy et collab., 2020). D'après ces derniers, le financement participatif a le potentiel de détruire le monopole des fonds de capital risque et pourrait augmenter considérablement la transparence du marché financier.

Cette forme de financement connaît une croissance rapide et une médiatisation importante dans plusieurs pays du monde (Vulkan et collab., 2016; Babich et collab., 2021). Cet essor a été facilité par un cadre juridique souple et attractif ainsi que par un allègement par les gouvernements des barrières légales liées à cette forme de financement (Ahlers et collab., 2015; Dushnitsky et collab., 2016). À titre d'exemple, les entreprises qui collectent des fonds par le biais d'une plateforme de financement participatif ne sont pas obligées de présenter un prospectus visé par les institutions régulant les marchés financiers (p. ex., l'Autorité des marchés financiers ou AMF) (Girard et Deffains-Crapsky, 2016).

Par ailleurs, Eldridge et ses collègues (2019) ont conclu qu'il existe un impact positif du financement par capitaux propres provenant du financement participatif sur la croissance et sur la performance des

firmes entrepreneuriales. Cela est facilité entre autres par le fait que les investisseurs finançant une de ces firmes en utilisant une plateforme de financement participatif procurent, durant ce processus de financement, des informations qui permettent un apprentissage rapide et non coûteux lié aux besoins de la clientèle de l'entreprise en question (Ordanini et collab., 2011; Wessel et collab., 2016; Estrin et collab., 2018; Vismara, 2018; Babich et collab., 2021). De même, Stanko et Henard (2016) ainsi que Paschen (2017) trouvent que ce type de financement contribue à l'augmentation du degré d'innovation au sein de l'entreprise qui l'adopte. L'apport des contributeurs et des investisseurs dans la finalisation des caractéristiques des produits vendus peut être remarquable puisque ces investisseurs peuvent aussi donner leur opinion comme utilisateurs sur ces caractéristiques. Cela augmenterait la valeur du produit concerné et de la technologie utilisée (Babich et collab., 2021). À ce propos, Tran (2014) avance que l'un des rôles des plateformes Internet est d'impliquer des utilisateurs à certaines étapes clés dans un processus de génération d'idées et d'évolution des produits et services.

De leur côté, Belarouci et ses collègues (2019) confirment que les entreprises qui ont recours au financement participatif sont a priori moins attrayantes si l'évaluation est basée sur les critères financiers traditionnels. En effet, les résultats de leur étude montrent que les entreprises ayant recours à ce type de financement sont plus petites, plus risquées en raison d'un endettement supérieur, moins performantes et dotées de moins d'actifs incorporels traduisant moins d'innovation que les entreprises ayant levé des fonds par d'autres moyens.

Toujours selon ces auteurs, quelle que soit la forme prise par la contribution, le financement participatif serait différent des modes de financement traditionnels que sont les banques et les fonds d'investissement. Ces différences s'expliqueraient par les spécificités des organismes de financement participatif en matière de sensibilité au risque, de motivation, de compétences et d'innovation des projets :

- La *sensibilité au risque* des organismes de financement participatif est, de manière générale, non élevée et explique une partie des spécificités des firmes utilisant ce type de financement. Tuomi et Harrison (2017) montrent que les investisseurs en financement participatif sont plus jeunes et ont une sensibilité au risque plus faible que celle des investisseurs providentiels, et ce, en raison aussi des plus petits montants investis.
- Concernant la *motivation* des contributeurs, qui est difficile à cerner, il est souvent admis que ces derniers ont des exigences différentes des investisseurs traditionnels et sont prêts à substituer en partie des performances financières par des retombées non financières, notamment d'ordre social (Renault, 2017).
- Les *compétences* en matière d'évaluation de projet du financement participatif sont réduites par nature et les contributeurs représentent une variété de compétences. Les plateformes permettent à des investisseurs néophytes d'accéder à plusieurs opportunités d'affaires (Belleflamme et collab., 2014; Ahlers et collab., 2015).
- En matière d'*innovation*, la littérature met en évidence des résultats contradictoires. Si pour certains le financement participatif représente une solution de rechange en raison du caractère trop innovant ou complexe de leur projet (Calmé et collab., 2016), d'autres considèrent qu'il permet d'appuyer des innovations plus incrémentales que radicales (Chan et Parhankangas, 2017).

Par ailleurs, Thies et ses collègues (2019) prouvent qu'une approbation de campagne fournie par le fournisseur de plateforme de financement participatif (p. ex., la plateforme américaine Kickstarter) influence non seulement positivement les chances de succès de la campagne auprès de bailleurs de fonds du projet (Wessel et collab., 2017), mais augmente également la probabilité de suivi post-campagne des investissements en capital risque. Les résultats de leur étude démontrent qu'une évaluation positive du potentiel d'une campagne fonctionne comme un signal positif pour les investisseurs extérieurs (Mollick et Kuppaswamy, 2014; Ahlers et collab., 2015; Vismara, 2018).

2. Les bases théoriques du financement entrepreneurial par capitaux propres

2.1 Asymétrie de l'information et gouvernance

En raison de l'asymétrie de l'information entre l'entrepreneur et les différents bailleurs de fonds (p. ex., les investisseurs providentiels et les sociétés de capital risque), et qui peut être élevée, ces bailleurs de fonds adoptent des mécanismes de suivi, d'évaluation et de contrôle.

L'asymétrie de l'information peut être très importante selon le niveau de risque et d'innovation caractérisant l'entreprise et selon la quantité de données comptables et financières associées à cette dernière. Les différentes interactions entre l'entrepreneur et les investisseurs font appel au concept de gouvernance, qui est défini comme l'étude des systèmes qui délimitent les pouvoirs décisionnels des dirigeants (Charreaux, 2002; Wallmeroth et collab., 2018; Cumming et collab., 2019). La littérature sur la relation entre les investisseurs, principalement les capital risqueurs, et les entrepreneurs a été dominée par la dimension disciplinaire du rôle des actionnaires en raison de l'asymétrie de l'information caractérisant cette relation. Dans cette optique, les capital risqueurs ainsi que les investisseurs providentiels sont considérés comme des apporteurs de capitaux qui mettent en place des mécanismes de contrôle et d'incitation de l'entrepreneur, et ce, dans le but de maximiser la rentabilité de leur investissement.

Cependant, étant donné leur contribution des connaissances et des compétences, les investisseurs providentiels et les capital risqueurs sont impliqués dans une relation plus complexe qui pourrait faire appel à une approche plus cognitive. Selon l'approche cognitive de la gouvernance, l'entreprise, en plus d'être un ensemble de contrats, représente « un répertoire de connaissances » (Charreaux, 2002). Cette conception moins disciplinaire de la relation investisseurs-entrepreneur s'appuie sur la création de valeur ainsi que sur le développement et la construction de compétences, d'innovations, de connaissances et d'opportunités d'investissement (Wallmeroth et collab., 2018; Cumming et collab., 2019).

La gouvernance, qui s'appuie sur un ensemble de mécanismes guidant le comportement des gestionnaires, peut être un levier organisant la contribution cognitive des différents acteurs et protégeant les investissements financiers. Elle est influencée par le type d'investisseur impliqué, qui fait appel à ces mécanismes pour réguler ses interactions avec l'entrepreneur et avec les autres investisseurs. Ceux-ci peuvent être contractuels ou organisationnels (Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022; Bonnet et collab., 2017). Ils aident à mitiger les conflits d'intérêts entre les différents acteurs dans une firme entrepreneuriale dans le cas de mécanismes de type disciplinaire et à favoriser l'apprentissage organisationnel dans le cas de ceux de type cognitif (Wallmeroth et collab., 2018).

Le mode de gouvernance utilisé par les investisseurs dépend en partie de leur expérience, de leurs connaissances, de leur formation, de leurs caractéristiques cognitives ainsi que de leurs spécificités organisationnelles, institutionnelles et économiques. Par exemple, de manière générale, les investisseurs providentiels ont une approche de contrôle plus flexible et moins formelle, comparativement aux capital risqueurs. Ils préfèrent une gouvernance relationnelle plutôt que contractuelle et leurs contrats sont plus simples et conviviaux et moins contraignants pour les entrepreneurs, tout en ayant des droits de contrôle plus faibles (Wallmeroth et collab., 2018; Cumming et collab., 2019).

Dans le cas des *startups* et des jeunes entreprises se finançant par des sociétés de capital risque, par des investisseurs providentiels ou par du financement participatif, la gouvernance représente un élément déterminant pouvant les aider à réaliser une meilleure performance (Bonnet et Wirtz, 2012). Particulièrement, elle est devenue un enjeu majeur, surtout pour ce dernier type de financement puisque les plateformes sont incitées à bien gérer la relation entre les entrepreneurs et les nombreux investisseurs impliqués (Bessière et Stéphany, 2015b). Cela n'est pas facile, car cette relation peut différer en fonction des caractéristiques de ces derniers, ce qui signifie que la gouvernance doit être ajustée en prenant en considération ces caractéristiques.

Pour améliorer la gouvernance et pour créer de la valeur au sein d'une firme entrepreneuriale, le

conseil d'administration peut jouer un rôle important (Cumming et collab., 2019). Différentes études ont essayé d'explorer son rôle, sa composition ainsi que sa capacité à attirer des fonds supplémentaires et à développer des stratégies réussies dans les *startups* et les firmes entrepreneuriales (Wilson et Testoni, 2014; Knockaert et collab., 2015; Garg et Furr, 2017).

Une des études menées par Ahlers et ses collègues (2015) démontre que les conseils d'administration avec plus de membres et des membres détenant une maîtrise en administration des affaires (MBA) peuvent aider les *startups* à envoyer des signes positifs pour attirer plus de fonds d'investisseurs entrepreneuriaux, incluant les investisseurs par financement participatif.

Or, avec le co-investissement, comme le proposent Cumming et ses collègues (2019), il y a un besoin d'explorer la composition et l'impact des conseils d'administration sur la performance des firmes entrepreneuriales et sur leur rôle dans le développement de stratégies réussies et dans l'attraction de ressources financières, en plus d'étudier le capital humain et social des membres du conseil d'administration ayant un lien avec les bailleurs de fonds.

Pour discuter de la gouvernance et de la relation entrepreneur-investisseurs, il est essentiel de revenir sur la théorie de l'agence. Selon cette théorie, les entrepreneurs et, de manière générale, les dirigeants d'entreprise peuvent adopter des comportements opportunistes, ce qui peut causer des conflits d'intérêts entre eux et les investisseurs. Afin de réduire ces conflits, ces derniers peuvent adopter des mécanismes disciplinaires et de contrôle, tels que le pacte d'actionnaires, le conseil d'administration et les montages financiers (Stéphany, 2003; Wallmeroth et collab., 2018; Cumming et collab., 2019).

Toutefois, l'appui sur la théorie de l'agence pour expliquer comment l'entreprise se développe et interagit avec ses bailleurs de fonds se limiterait à la dimension disciplinaire et aux comportements déviants par rapport à cette discipline. Cela représente une limite importante du modèle de cette théorie, qui considère que les opportunités se manifestent de manière exogène dans l'environnement de l'entreprise, donc qu'elles ne sont pas

construites au sein de celle-ci. En soulevant le point d'émergence des opportunités au sein de l'organisation, il est nécessaire de revenir sur l'importance des ressources et des actifs humains qui favorisent le développement de compétences distinctives (Charreaux, 2002; Cohen et Wirtz, 2021).

Dans ce sens, plusieurs auteurs observent que des investisseurs formels et informels (p. ex., les investisseurs providentiels et les capital risqueurs) se voient comme des apporteurs de connaissances et de compétences qui accompagnent les entrepreneurs dans le processus de création de valeur et d'identification d'opportunités, et qui contribuent stratégiquement à instaurer une gouvernance appropriée pour l'entreprise (Wright, 2002; Kelly et Hay, 2003; Graebner et Eisenhardt, 2004; Macht et Robinson, 2009; Desbrières, 2011). Soulignons que les entrepreneurs et les dirigeants d'entreprise en création ou en croissance, selon Guéry-Stévenot (2006), ont aussi leur propre stratégie, leurs buts personnels et leurs actifs dans leur projet entrepreneurial, et les capital risqueurs peuvent contribuer grandement à l'élaboration de la stratégie et à l'organisation de l'entreprise, et ce, en collaboration avec les dirigeants et en respectant leurs orientations et leurs choix.

2.2 Gouvernance cognitive et approche effectuale

Afin de mettre en évidence la pertinence de la gouvernance cognitive et de l'approche effectuale dans le cas du co-investissement, et étant donné l'apport des capital risqueurs, des investisseurs providentiels et des investisseurs par financement participatif en matière de connaissances, de compétences et d'informations, il paraît judicieux de faire appel à une référence théorique qui prend en considération la dimension cognitive (Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022).

L'approche cognitive, qui s'intéresse tout particulièrement à la manière dont le dirigeant repère, saisit et transforme des opportunités de croissance au sein d'une organisation, mobilise notamment la théorie basée sur les ressources et les capacités organisationnelles (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1996; Teece et collab., 1997).

D'un autre côté, une théorie à laquelle on pourrait se référer pour analyser le processus cognitif de certains individus dans leur prise de décision et qui illustre davantage la gouvernance cognitive et l'approche effectuale (Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022) est la théorie de l'effectuation, qui a été proposée par Sarasvathy (2001). Cette dernière a étudié le comportement de 27 entrepreneurs ayant connu un succès dans la création de leur entreprise, et ce, en leur présentant un exercice projectif qui consiste en la création d'une nouvelle entreprise. Elle a démontré que ces entrepreneurs à succès prennent leurs décisions principalement à partir des moyens à disposition pour faire face à des situations données et pour résoudre les problèmes rencontrés. Cela représente une approche effectuale, qui ne s'appuie pas sur des éléments prédictifs dans la prise de décision, contrairement à l'approche prédictive (Wiltbank et collab., 2009; Cohen et Wirtz, 2021).

Dans ce sens, les interactions de l'entrepreneur avec les différents acteurs et parties prenantes s'impliquant dans le développement du projet entrepreneurial permettent de bénéficier de moyens n'étant pas à sa disposition, ce qui enrichit les ressources et les capacités cognitives de celui-ci et de son entreprise, et lui permet d'ouvrir de nouvelles perspectives. À l'inverse, l'approche prédictive ou approche causale cherche à sélectionner entre différents moyens pour atteindre un objectif préétabli.

Ainsi, la logique effectuale semble donner une image plus appropriée du processus décisionnel accompagnant la création d'une entreprise, situation où l'entrepreneur possède peu de ressources, alors qu'il opère dans un contexte d'incertitude élevée. Autrement dit, si l'approche causale et prédictive repose sur l'identification et sur la réunion des moyens nécessaires pour l'atteinte du but préconçu, l'approche effectuale consiste en la provocation et la création des opportunités entrepreneuriales en fonction des moyens disponibles et accessibles. La création d'opportunités s'appuie sur un processus qui implique des interactions soutenues et dynamiques entre les différents acteurs (Bonnet et collab., 2014; Cohen et Wirtz, 2021).

Soulignons que l'approche effectuale est adaptée à un environnement incertain, étant donné que la gouvernance effectuale intègre l'incertitude comme caractéristique du processus entrepreneurial. Cependant, dès que l'incertitude est réduite, les entrepreneurs s'appuieraient, selon Silberzahn (2016), sur une approche prédictive et sur des ressources et moyens disponibles pour suivre un processus causal. Cela signifie que les approches prédictive et effectuale peuvent être complémentaires tout au long du processus de développement et de croissance de plusieurs types de jeunes entreprises (Silberzahn, 2016; Cohen et Wirtz, 2021).

Selon Burkhardt-Bourgeois et Cohen (2022), pour créer des opportunités, les entrepreneurs ont davantage besoin d'apports en expérience managériale de connaissances techniques et de réseaux d'affaires, plutôt que de ressources financières. Ils déploient la rationalité effectuale pour utiliser les ressources disponibles afin de créer ces opportunités. Cependant, après la création de ces dernières, les entrepreneurs suivraient une rationalité causale et une approche prédictive, et pourraient s'allier avec des investisseurs privilégiant cette approche, comme les sociétés de capital risque.

2.3 Trajectoire de croissance

En s'appuyant sur l'approche traditionnelle, les entreprises passent par différents stades de développement, à savoir la création, le démarrage, la croissance, l'expansion et le déclin. Par contre, certaines entreprises ne passent pas nécessairement par tous ces stades (p. ex., le déclin). Aussi, en fonction des caractéristiques de l'entreprise, de ses produits et de son environnement externe, les étapes par lesquelles passe celle-ci auront des durées différentes.

Soulignons que la littérature n'est pas précise en ce qui concerne le nombre de stades de développement ni ce qui constitue un stade de développement. Cependant, il est globalement admis que la croissance d'une firme suit généralement au moins trois stades génériques : démarrage, forte croissance et maturité (Phelps et collab., 2007).

Cela nous conduit à mentionner la notion de trajectoire de croissance, qui ne va pas dans le

même sens que l'approche traditionnelle, qui a été critiquée pour sa vision trop déterministe de la croissance. En relation avec le concept de trajectoire de croissance, bon nombre d'auteurs montrent que toutes les entreprises n'évoluent pas de la même manière, mais plutôt selon des trajectoires types en fonction de leurs spécificités (Garnsey et collab., 2006; Levie et Lichtenstein, 2010; Biga Diambeidou et Gailly, 2011).

Par ailleurs, les risques auxquels une entreprise fera face ainsi que leur degré de criticité sont conditionnés par le stade de développement où elle se trouve. L'entreprise en début de cycle de croissance peut faire face à d'importantes situations difficiles liées au développement de marché ainsi qu'au financement de ses affaires, surtout si ses produits sont innovants (Qoqiauri, 2016). De même, le manque de ressources humaines spécialisées dans certaines activités aux premiers stades de développement (p. ex., le contrôle des stocks ou la gestion de crédit et du fonds de roulement) peut faire vivre à une entreprise d'importants problèmes de liquidités et des difficultés en matière de satisfaction de la clientèle, surtout pendant les périodes de turbulences (Cumming et Johan, 2008; Qoqiauri, 2016).

Selon le paradigme du cycle de croissance financière, les sources et les besoins financiers des *startups* changent à mesure qu'elles grandissent et mûrissent (Berger et Udell, 1998; Deloof et Vanacker, 2018). L'opacité informationnelle limite initialement l'accès aux financements externes, en particulier la dette bancaire, et rend les *startups* dépendantes du financement d'initiés, du crédit commercial et du financement des investisseurs providentiels (Berger et Udell, 1998; Carpenter et Petersen, 2002; Deloof et Vanacker, 2018). Dans ce paradigme, la dette bancaire ne devient disponible que lorsque les *startups* ont développé un historique de performance, généré des flux de trésorerie stables et possèdent à leur bilan des actifs tangibles pouvant être donnés en garantie. Un certain nombre d'études montrent que la dette bancaire joue un rôle crucial dans la phase de démarrage de nombreuses firmes entrepreneuriales, y compris celles à forte croissance et celles financées par du capital risque (Vanacker et

Manigart, 2010; Robb et Robinson, 2014; Deloof et Vanacker, 2018).

Par ailleurs, une des décisions les plus importantes dans le cycle de vie d'une entreprise est celle d'entrer en Bourse (Kesten, 2019). De nouveaux marchés boursiers ont émergé dans de nombreux pays du monde avec des normes de cotation plus faibles (Boeh et Dunbar, 2019). Ces normes moins strictes permettent aux entreprises d'entrer en Bourse plus tôt, bien qu'au prix d'une sous-évaluation significative et d'une sous-performance à long terme, en raison d'un manque de préparation à être un émetteur assujetti (Johan, 2010; Boeh et Dunbar, 2019).

3. Le co-investissement

Le co-investissement impliquant différents types de bailleurs de fonds fournit une contribution positive dans la forme d'opinion additionnelle, de savoir-faire et d'expertise managériale (Cumming et Vismara, 2017; Chen et collab., 2019; Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022). Dans ce sens, Brander et ses collègues (2002) constatent que le rendement de l'investissement impliquant différents fournisseurs de fonds pour les jeunes entreprises est plus élevé, comparativement à un investissement d'un seul bailleur de fonds (Wallmeroth et collab., 2018).

Ainsi, le financement par capital risque favoriserait plus d'investissement en R-D, l'adoption de plus d'alliances stratégiques, une meilleure productivité et profitabilité ainsi qu'une introduction en Bourse plus réussie (Lindsey, 2008; Chemmanur et collab., 2011; Rusu et Toderascu, 2016; Chen et collab., 2019).

D'un autre côté, l'implication financière des investisseurs providentiels dans une entreprise faciliterait l'attraction d'autres bailleurs de fonds et permettrait une croissance élevée de celle-ci. De même, le processus de financement en capitaux propres par financement participatif procure, dans les premiers stades de développement de l'entreprise, une meilleure lecture des besoins de la clientèle et de sa perception de la qualité des produits vendus par cette dernière (Chen et collab., 2019), ce qui contribuerait à l'augmentation du degré d'innovation au sein de celle-ci (Stanko et Henard, 2016; Paschen, 2017).

Dutta et Folta (2016) affirment, à partir des résultats de leur étude, que les sociétés de capital risque et les groupes d'investisseurs providentiels s'impliquant à un stade précoce contribuent à parts égales aux taux d'innovation. Néanmoins, les effets de leur contribution ne sont pas additifs, car l'influence du capital risque disparaît relativement en présence de l'influence des investisseurs providentiels, indiquant un rôle substitutif des investisseurs providentiels et en capital risque sur ce taux.

Un deuxième résultat de l'étude de Dutta et Folta (2016) démontre que les entreprises financées par capital risque ont un impact significativement plus élevé sur la performance que celles financées par des groupes d'investisseurs providentiels. Ces auteurs constatent également que les entreprises soutenues par des sociétés de capital risque se retirent par le biais d'un premier appel public à l'épargne (PAPE) ou d'une acquisition par un tiers dans un délai plus court, par rapport aux entreprises soutenues par des groupes d'investisseurs providentiels. En conséquence, l'étude fournit une analyse permettant de comprendre comment les sociétés de capital risque et les groupes d'investisseurs providentiels influencent différemment les résultats des entreprises et la création de valeur au sein de ces dernières (Dutta et Folta, 2016).

Les sociétés de capital risque ont tendance à se spécialiser dans certaines industries, ce qui leur permet de tirer parti de leur expertise et de leurs réseaux pour une diligence raisonnable efficace, et d'attirer un large bassin de ressources essentielles au développement de l'entreprise (Sorenson et Stuart, 2001). En conséquence, les réseaux de capital risque devraient être plus larges et structurés pour que leurs investissements bénéficient d'une plus grande couverture médiatique que les groupes d'investisseurs providentiels. Il peut être raisonnable d'affirmer que les sociétés de capital risque à un stade précoce auront un effet d'approbation plus fort que les groupes d'investisseurs providentiels. Cependant, ces derniers incluent fréquemment certains des investisseurs plus actifs et sophistiqués ayant une expérience considérable du secteur (Kerr et collab., 2014). Cela permet à ces investisseurs de tirer parti de cette expérience et de leurs liens existants, et d'évaluer collective-

ment de manière convenable les entreprises financées (Carpentier et Suret, 2015), ce qui envoie un signal puissant de qualité à d'autres investisseurs (Dutta et Folta, 2016).

Hellmann et Thiele (2015), qui ont analysé la façon dont les marchés des investisseurs providentiels et du capital risque interagissent, avancent que l'essor du marché des investisseurs providentiels coïncide avec une évolution des investissements en capital risque vers des transactions plus tardives. En conséquence, la voie de financement des *startups* axées sur la croissance implique généralement un financement initial d'investisseurs providentiels, avec un financement ultérieur provenant de sociétés de capital risque. Les investisseurs providentiels disposent de fonds limités et ont généralement besoin de sociétés de capital risque pour fournir un financement de suivi aux entreprises financées (Hellmann et Thiele, 2015). En même temps, les capital risqueurs s'appuient sur des investisseurs providentiels pour mieux gérer ces dernières.

Puisqu'ils jouent des rôles complémentaires dans le processus de financement de nouvelles entreprises, il peut sembler que les investisseurs providentiels et les capital risqueurs devraient être amis. Cependant, dans la pratique, ils se considèrent souvent comme des ennemis (Hellmann et Thiele, 2015). En particulier, les investisseurs providentiels se plaignent fréquemment que les sociétés de capital risque abusent de leur pouvoir de marché en proposant des valorisations injustement basses. Les attentes de faibles valorisations au stade du capital risque affectent alors la volonté des investisseurs providentiels d'investir dans des *startups* (Hellmann et Thiele, 2015).

Par ailleurs, Stevenson et ses collègues (2019) avancent que, depuis la venue du financement participatif, les initiatives de financement par capital risque se sont tournées vers certains investissements à un stade plus précoce, qui s'écartent de l'accent mis précédemment sur les investissements à un stade ultérieur. Cela pourrait signaler des changements dans les pratiques dominantes en matière de capital risque causés par les pressions perturbatrices que le financement participatif a générées, notamment aux États-Unis (Moedl, 2021).

Ces changements pourraient avoir un impact significatif sur les façons courantes de faire des affaires pour les sociétés de capital risque et accroître les intérêts de ces sociétés sur d'autres marchés et industries. Des prévisions récentes soulignent que le financement participatif dépassera le capital risque en tant que principale source de financement de nouvelles entreprises d'ici une décennie, ce qui signifie que le financement par capital risque devra s'adapter pour rester compétitif (Stevenson et collab., 2019). Or, selon ces auteurs, si le financement participatif prend plus de place que le capital risque, les firmes financées par financement participatif manqueront d'expertises et de capacités managériales fournies d'habitude par le capital risque, ce qui pousserait ces firmes à chercher ces compétences d'une autre façon et leur causerait des difficultés de gestion.

Stevenson et ses collègues (2019), en étudiant des entreprises américaines, concluent que le financement participatif fonctionne comme un substitut au capital risque dans certains États des États-Unis (Californie, Massachusetts et New York), alors que, dans d'autres, ils fonctionnent comme des compléments. Aussi, les firmes du domaine des nouvelles technologies et les gazelles sont celles qui sont le plus financées par le capital risque. D'autres firmes travaillant dans d'autres domaines comme les produits de consommation, les services, les loisirs et l'agroalimentaire ont plus bénéficié de financement participatif. De même, certaines régions des États-Unis ont plus bénéficié de financement participatif que de capital risque. Ainsi, selon Stevenson et ses collègues (2019), la croissance du financement participatif augmentera l'entrepreneuriat dans des domaines autres que la nouvelle technologie et dans plusieurs régions des États-Unis et du monde.

Babich et ses collègues (2021) avancent que, bien que la littérature se concentre principalement sur les résultats des campagnes de financement participatif et sur la conception optimale de ces campagnes, les questions plus larges de l'impact du financement participatif sur les entrepreneurs et de la manière dont les plateformes de financement participatif s'intègrent aux sources traditionnelles de financement des *startups* (soit les banques et les sociétés de capital risque) ont reçu relativement peu d'attention. En effet, selon ces auteurs, le

financement participatif peut également nuire à l'entrepreneur et au capital risque. D'un côté, pour certains projets, le financement participatif permet d'accéder à la fois au capital risque et au financement bancaire, alors que la concurrence entre ces investisseurs profite à l'entrepreneur. D'un autre côté, Babich et ses collègues (2021) constatent que le financement participatif, même lorsqu'il réussit, peut ne pas être avantageux pour la société de capital risque et pour l'entrepreneur. Ces auteurs montrent que le fait d'avoir trop de capital ou d'avoir un projet dont la probabilité de rentabilité est très élevée peut réduire les incitations du capital risque à exercer un effort opérationnel. De plus, la concurrence d'autres investisseurs réduit la valeur pour les investisseurs en capital risque, qui peuvent se retirer complètement de la transaction. Cela peut nuire aux entrepreneurs, qui perdent une précieuse expertise opérationnelle provenant de ces investisseurs (Babich et collab., 2021).

Cohen et Wirtz (2021), en comparant une entreprise à hypercroissance à une entreprise à croissance modérée, montrent que les chemins de croissance dépendent de manière critique de la capacité des fondateurs à tirer parti des ressources financières et cognitives des investisseurs providentiels et des capital risqueurs dans un processus continu d'interactions. La correspondance dynamique des styles de prise de décision des entrepreneurs et des investisseurs est essentielle pour façonner des trajectoires de croissance convenables, étant donné que les investisseurs et les entrepreneurs interagissent continuellement.

Plus précisément, le partage d'un style de prise de décision prédictif entre les capital-risqueurs, les investisseurs providentiels et les entrepreneurs facilite la communication mutuelle et la compréhension partagée dans la poursuite conjointe d'objectifs de croissance ambitieux. La croissance la plus forte peut être obtenue grâce au co-investissement simultané des sociétés de capital risque formelles et de certains types d'investisseurs providentiels, d'après Cohen et Wirtz (2021). Selon ces derniers, un style de prise de décision très prédictif partagé par tous les acteurs apparaît comme une condition préalable importante pour réaliser ce genre de croissance. Une fois que les acteurs impliqués sont lancés sur une trajectoire de croissance spécifique, leurs interactions continues

influent positivement la capacité à lever du financement auprès de diverses sources pertinentes lors des tours suivants (Cohen et Wirtz, 2021).

4. Propositions de recherche

Comme mentionné plus haut, certains auteurs (Bonnet et Wirtz, 2012; Bonnet et collab., 2014; Cohen, 2017) ont étudié le co-investissement impliquant les capital risqueurs et les investisseurs providentiels ainsi que leurs interactions dynamiques, la complémentarité de leur contribution en matière de conseils et de compétences, alors qu'ils ont souligné la complexité de leur relation d'affaires et d'agence.

Puisque la collecte de fonds par les plateformes de financement participatif augmente la complexité de la relation entre l'entrepreneur et les actionnaires ainsi qu'entre les différents types d'actionnaires, incluant les bailleurs de fonds entrepreneuriaux traditionnels (Bessière et collab., 2020), nous suggérons la proposition suivante :

Proposition 1 : L'implication des trois types d'investisseurs entrepreneuriaux dans une entreprise, à savoir les capital risqueurs, les investisseurs providentiels et le financement participatif, augmente les difficultés liées à la gouvernance cognitive et disciplinaire, mais favorise la réalisation d'une performance élevée et un niveau de croissance approprié.

Cohen et Wirtz (2021) montrent que les trajectoires de croissance dépendent de manière critique de la capacité des fondateurs à tirer parti des ressources financières et cognitives des investisseurs providentiels et des capital risqueurs dans un processus continu d'interactions. Cela nous conduit à la proposition suivante :

Proposition 2 : Les entrepreneurs devraient jouer un rôle important dans l'organisation des interactions avec les principaux investisseurs en capitaux propres et profiter convenablement des capacités cognitives de ces investisseurs.

Les interactions de l'entrepreneur avec les différents acteurs et parties prenantes s'impliquant dans le développement du projet entrepreneurial permettent de bénéficier de moyens n'étant pas à sa disposition, ce qui enrichit les ressources et les

capacités cognitives de celui-ci et de son entreprise, et permet d'ouvrir de nouvelles perspectives (Sarasvathy et collab., 2003; Bonnet et collab., 2013; Cohen et Wirtz, 2021). Ainsi, nous pouvons avancer la proposition suivante :

Proposition 3 : La création d'opportunités s'appuie sur un processus qui implique des interactions soutenues et dynamiques entre les différents acteurs et bailleurs de fonds.

Étant donné le rôle central de l'entrepreneur pour le développement de son entreprise et pour la création de valeur au sein de celle-ci (Cohen et Wirtz, 2021; Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022), nous suggérons la proposition suivante :

Proposition 4 : Les orientations stratégiques des entrepreneurs, leurs caractéristiques et leurs choix de croissance influencent considérablement la trajectoire de croissance de leur entreprise et leurs interactions avec les investisseurs.

Selon Burkhardt-Bourgeois et Cohen (2022), pour créer des opportunités, les entrepreneurs ont davantage besoin d'apports en expérience managériale de connaissances techniques et de réseaux d'affaires qui peuvent provenir d'autres acteurs et bailleurs de fonds. Ils s'appuient sur une rationalité effectuale pour utiliser les ressources disponibles afin de créer ces opportunités (Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022). Cela induit la proposition suivante :

Proposition 5 : Dans le but de créer des opportunités, les entrepreneurs adoptent une approche effectuale afin de profiter des ressources disponibles, incluant celles fournies par les différents acteurs et bailleurs de fonds.

Conclusion

Plusieurs auteurs avancent qu'il existe peu d'études sur les cas de co-investissement regroupant les capital risqueurs, les investisseurs providentiels et les investisseurs par financement participatif (Drover et collab., 2017; Wallmeroth et collab., 2018; Cumming et collab., 2019; Bessière et collab., 2020). La rareté de ces études est due au fait que les données disponibles viennent des sociétés de capital risque et ne contiennent pas assez d'éléments sur les autres sources de financement (Cumming et collab., 2019).

Ainsi, dans le cadre du présent projet, notre objectif a été d'effectuer une large revue de la littérature sur le co-investissement et d'analyser les interactions des investisseurs entrepreneuriaux entre eux et avec les entrepreneurs, et ce, dans le but de suggérer des propositions qui pourront faire l'objet de projets de recherche. Nous avons donc recensé les écrits sur l'apport financier et cognitif des trois types d'investisseurs à la performance de l'entreprise et de leur influence sur sa croissance, dans le cas où ils sont impliqués (tous les trois ou deux d'entre eux) dans le processus de financement.

Cela nous a conduits à identifier les éléments et aspects qui peuvent rendre cet apport considérable et avantageux pour l'entreprise financée, puis à analyser la trajectoire de croissance et de financement par capitaux propres des firmes entrepreneuriales. Cela nous a permis d'analyser la relation de cette trajectoire avec les besoins spécifiques des entreprises à différentes étapes de leur développement ainsi qu'avec les caractéristiques et les orientations stratégiques de l'entrepreneur.

Nous avons aussi illustré différents aspects relatifs à la gouvernance cognitive, son importance dans la gestion du co-investissement ainsi que son influence sur la création de valeur au sein de la firme entrepreneuriale. Pour conclure notre revue de littérature, nous avons suggéré cinq propositions que nous croyons pertinent de vérifier et d'étudier. Elles représentent notre contribution à caractère théorique dans le présent article.

Avenues de recherche

Afin d'étudier les propositions énoncées, nous suggérons, comme avenue de recherche, de réaliser une étude de cas multiple sur des firmes entrepreneuriales ayant bénéficié du co-investissement impliquant des capital risqueurs, des investisseurs providentiels et des investisseurs par financement participatif.

Cette étude qualitative correspondra parfaitement, selon Nieto et Pérez (2000) et Yin (2008), aux caractéristiques de la recherche proposée, qui est de nature exploratoire et descriptive, et dont l'objet est un phénomène contemporain et complexe qui doit être examiné dans son contexte. Cela en prenant en considération, d'un côté, les caractéristiques des organismes ainsi que leur environnement interne et externe et, d'un autre côté, le profil des acteurs et leur expérience. La collecte des données s'appuiera sur des entrevues semi-dirigées avec les principaux acteurs impliqués dans la gestion et le financement par capitaux propres des entreprises sélectionnées. Elle aura comme objectif d'explorer la perception de chacun de ces acteurs sur leurs interactions ainsi que sur l'influence de la contribution financière et cognitive des investisseurs sur la performance de ces dernières et sur leur trajectoire de croissance.

Les données collectées et leur analyse contribueront considérablement aux avancées des connaissances sur le sujet du co-investissement entrepreneurial et favoriseront l'exploration des différents aspects de la gouvernance cognitive (Drover et collab., 2017; Wallmeroth et collab., 2018; Bessière et collab., 2020; Cohen et Wirtz, 2021; Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022). Elles pourront aussi servir comme références pour le développement de politiques publiques adéquates afin de pallier l'écart de financement des firmes entrepreneuriales ainsi que de mieux développer les programmes gouvernementaux et les régulations relatives au financement entrepreneurial.

Par ailleurs, après une étude qualitative, une enquête pourrait aussi être menée qui viserait les entrepreneurs au sein des firmes entrepreneuriales ayant bénéficié de co-investissement impliquant des capital risqueurs, des investisseurs providentiels et des investisseurs par financement participatif. Elle aurait comme objectif d'analyser certains éléments bien ciblés et d'évaluer, de manière subjective, leur impact sur la performance de ces firmes.

RÉFÉRENCES

- Aernoudt, R. (2005). Business angels: The smartest money for starters? Plea for a renewed policy focus on business angels. *International Journal of Business*, 10(3), 271-284. <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/851/V103-5.pdf>
- Ahlers, G. K. C., Cumming, D. J., Guenther, C. et Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 955-980. <https://doi.org/10.1111/etap.12157>
- Baas, T. et Schrooten, M. (2006). Relationship banking and SMEs: A theoretical analysis. *Small Business Economy*, 27(2-3), 127-137. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-0018-7>
- Babich, V., Marinesi, S. et Tsoukalas, G. (2021). Does crowdfunding benefit entrepreneurs and venture capital investors? *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(2), 508-524. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0835>
- Baeyens, K., Vanacker, T. et Manigart, S. (2006). Venture capitalists selection process: The case of biotechnology proposals. *International Journal of Technology Management*, 34(1-2), 28-46. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009446>
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7(5), 469-592. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Baum, J.A. et Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 411-436. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00038-7)
- Belarouci, M., Fonrouge, C. et François, V. (2019). Caractéristiques des jeunes entreprises innovantes ayant recours au financement participatif : approche comparative selon les modes de levées de fonds. *Revue internationale PME*, 32(3-4), 63-84. <https://doi.org/10.7202/1067733ar>
- Bellavitis, C., Filatotchev, I., Kamuriwo, D. S. et Vanacker, T. (2017). Entrepreneurial finance: New frontiers of research and practice. *Venture Capital*, 19(1-2), 1-16. <https://doi.org/10.1080/13691066.2016.1259733>
- Belleflamme, P., Lambert, T. et Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.003>
- Berger, A. N. et Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22, 613-673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Berglöf, E. (1994). A control theory of venture capital finance. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 10(2), 247-267. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jlco.a036850>
- Bessière, V. et Stéphany, E. (2015a). *Le financement de l'innovation : nouvelles perspectives théoriques et pratiques*. De Boeck.
- Bessière, V. et Stéphany, E. (2015b). Financement et gouvernance des start-ups en equity crowdfunding. *Finance Contrôle Stratégie*, 18(4). <https://doi.org/10.4000/fcs.1684>
- Bessière, V., Stéphany, E. et Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: An exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), 135-160. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1599188>
- Biga Diambeidou, M. B. et Gailly, B. (2011). A taxonomy of the early growth of Belgian start-ups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 194-218. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001111127034>
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J. et Vismara, S. (2018). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, 50(2), 239-250. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9826-6>
- Block, J., Fisch, C., Vismara, S. et Andres R. (2019). Private equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices. *Journal of Corporate Finance*, 58, 329-352. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.05.009>
- Bonini, S. et Capizzi, V. (2019). The role of venture capital in the emerging entrepreneurial finance ecosystem: Future threats and opportunities. *Venture Capital*, 21(2-3), 137-175. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.16086970>
- Bonnet, C. et Wirtz, P. (2011). Raising capital for rapid growth in young technology ventures: when business angels and venture capitalists coinvest. *Venture Capital*, 14(2), 91-110. <https://doi.org/10.1080/13691066.2012.654603>

- Bonnet, C., Wirtz, P. et Séville, M. (2013). *Nascent governance: The impact of entrepreneurial finance on board formation and roles*, BCERC. <https://shs.hal.science/halshs-00850021/document>
- Bonnet, C., Séville, M. et Wirtz, P. (2017). Genèse et fonctionnement du conseil d'administration d'une firme entrepreneuriale : le rôle des identifications sociales des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(3). <https://doi.org/10.4000/fcs.1980>
- Brander, J., Amit, R. et Antweiler, W. (2002). Venture capital syndication: Improved venture selection versus the value-added hypothesis. *Journal of Economics and Management Strategy*, 11(3), 423-452. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2002.00423.x>
- Bruton, G. D. (dir.). (2010). Business and the world's poorest billion: The need for an expanded examination by management scholars. *Academy of Management Perspectives*, 24, 5-9. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2010.52842947>
- Burkhardt-Bourgeois, K. et Cohen, L. (2022). Prediction and control: The specific role of business angels in the investment process. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 21(1), 93-126. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0034>
- Boeh, K. K. et Dunbar, C. G. (2018). IPO Regulators Gone Wild. Dans Cumming, D. et Johan, S. (dir.), *Oxford Handbook of IPOs*. Oxford University Press.
- Calmé, I., Onnée, S. et Zoukhoua, E. A. (2016). Plateformes de crowdfunding et acteurs de l'écosystème entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 42(259), 139-154. <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.2016.00080>
- Carpenter, R. E. et Petersen, B. C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance? *The Review of Economics and Statistics*, 84(2), 298-309. <https://doi.org/10.1162/003465302317411541>
- Carpentier, C. et Suret, J. M. (2015). Angel group members' decision process and rejection criteria: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 30(6), 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.002>
- Chan, R. C. S. et Parhankangas, A. (2017). Crowdfunding innovative ideas: How incremental and radical innovativeness influence funding outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 237-263. <https://doi.org/10.1111/etap.12268>
- Charreaux, G. (2002). Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance. *Revue française de gestion*, 28(141), 77-107.
- Chemmanur, T. J., Krishnan, K. et Nandy, D. K. (2011). How does venture capital financing improve efficiency in private firms? A look beneath the surface. *The Review of Financial Studies*, 24(12), 4037-4090. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr096>
- Chen, I. Y., Lin, C. Y., Peng, Y. N., Chen, Y. S. et Hsieh, C. T. (2019). Evaluating the optimal solution on crowdfunding, angel and venture capital based on the hierarchical framework-case study of lending company in fintech. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, 14(2).
- Chircop, J., Johan, S. A. et Tarsalewska, M. (2019). Does religiosity influence venture capital investment decisions? *Journal of Corporate Finance*, 62, 101589. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101589>
- Clarysse, B. et Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00113-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00113-1)
- Cohen, L. et Wirtz, P. (2021). Decision-making style in entrepreneurial finance and growth. *Small Business Economics*, 59(1), 183-210. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00528-y>
- Colombo, M., Grilli, L. et Verga, C. (2007). High-tech start-up access to public funds and venture capital: Evidence. *International Review of Applied Economics*, 21(3), 381-402. <https://doi.org/10.1080/02692170701390361>
- Cosh, A., Cumming, D. et Hughes, A. (2009). Outside entrepreneurial capital. *The Economic Journal*, 119(540), 1494-1533. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2009.02270.x>
- Courtney, C., Dutta, S. et Li, Y. (2017). Resolving information asymmetry: Signaling, endorsement, and crowdfunding success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 265-290. <https://doi.org/10.1111/etap.12267>
- Cumming, D., Deloof, M., Manigart, S. et Wright, M. (2019). New directions in entrepreneurial finance. *Journal of Banking and Finance*, 100, 252-260. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.02.008>
- Cumming, D. et Johan, S. (2008). Information asymmetries, agency costs and venture capital exit outcomes. *Venture Capital*, 10(3), 197-231. <https://doi.org/10.1080/13691060802151788>

- Cumming, D. J. et Vismara, S. (2017). De-segmenting research in entrepreneurial finance. *Venture Capital*, 19(1-2), 17-27. <https://doi.org/10.1080/13691066.2016.1225910>
- Deloof, M. et Vanacker, T. (2018). The recent financial crisis, start-up financing, and survival. *Journal of Business, Finance and Accounting*, 75(7-8), 928-951. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12319>
- Desbrières, P. (2011). *Les apports de la stratégie à la finance entrepreneuriale* [Cahier du FARGO n° 1120801]. Université de Bourgogne. <https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/1120801.pdf>
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A. et Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: Venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853. <https://doi.org/10.1177/0149206317690584>
- Dushnitsky, G., Guerini, M., Piva, E. et Rossi-Lamastra, C. (2016). Crowdfunding in Europe: Determinants of platform creation across countries. *California Management Review*, 58(2), 44-71. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.2.44>
- Dutta, S. et Folta, T. B. (2016). A comparison of the effect of angels and venture capitalists on innovation and value creation. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 39-54. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.003>
- Eldridge, D., Nisar, T. M. et Torchia, M. (2019). What impact does equity crowdfunding have on SME innovation and growth? An empirical study. *Small Business Economics*, 56, 105-120. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00210-4>
- Garg, S. et Furr, N. (2017). Venture boards: Past insights, future directions, and transition to public firm boards. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 326-343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.003>
- Garnsey, E., Stam, E. et Heffernan, P. (2006). New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/13662710500513367>
- Girard, C. et Deffains-Crapsky, C. (2016). Les mécanismes de gouvernance disciplinaires et cognitifs en equity crowdfunding : le cas de la France. *Finance Contrôle Stratégie*, 19(3). <https://doi.org/10.4000/fcs.1829>
- Gompers, P. et Lerner, J. (2000). Money chasing deals? The impact of fund inflows on private equity valuations. *Journal of Financial Economics*, 55(2), 281-325. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00052-5)
- Graebner, M. et Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366-403. <https://doi.org/10.2307/4131440>
- Guéry-Stévenot, A. (2006). Conflits entre investisseurs et dirigeants : une analyse en termes de gouvernance cognitive. *Revue française de gestion*, 5(164), 157-180.
- Harrison, R. T., Smith, D. et Mason, C. M. (2015). Heuristics, learning and the business angel investment decision making process. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(9-10), 527-554. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1066875>
- Hartmann-Wendels, T., Keienburg, G. et Sivers, S. (2011). Adverse selection, investor experience and security choice in venture capital finance: Evidence from Germany. *European Financial Management*, 17(3), 464-499. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2010.00568.x>
- Hellmann, T. et Thiele, V. (2015). Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 639-653. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.009>
- Hellmann, T. et Puri, M. (2000). The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital. *Review of Financial Studies*, 13(4), 959-984. <https://doi.org/10.1093/rfs/13.4.959>
- Hirsch, J. et Walz, U. (2019). The financing dynamics of newly founded firms. *Journal of Banking & Finance*, 100, 261-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.11.009>
- Hisrich, R. D., Petković, S., Ramadani, V. et Dana, L. P. (2016). Venture capital funds in transition countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(2), 236-245. <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-06-2015-0078>
- Hsu, D.H. (2006). Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy. *Management Science*, 52(2), 204-219. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0480>

- Iqbal, N., Mushtaque, T. et Shahzadi, I. (2019). Business angels and investment rejection reasons: A qualitative study by using exploratory sequential mixed method. *Journal of Business Strategies*, 13(1), 161-182. [https://doi.org/10.29270/JBS.13.1\(19\).10](https://doi.org/10.29270/JBS.13.1(19).10)
- Isac, C. et Niță, D. (2015). Business angels and investments. *Annals of the University of Petroșani Economics*, 15, 71-78.
- Johan, S. A. (2010). Listing standards as a signal of IPO preparedness and quality. *International Review of Law and Economics*, 30(2), 128-144. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2009.12.001>
- Kelly, P. et Hay, M. (2003). Business angels contracts: The influence of context. *Venture Capital*, 5(4), 287-312. <http://dx.doi.org/10.1080/1369106032000141940>
- Kerr, W. R., Lerner, J. et Schoar, A. (2014). The consequences of entrepreneurial finance: Evidence from angel financings. *The Review of Financial Studies*, 27, 20-55. <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhr098>
- Kesten, J. (2019). The law and economics of the going-public decision. Dans D. J. Cumming et S. Johan (dir.), *Oxford Handbook of IPOs* (p. 27-51). Oxford University Press.
- Knockaert, M., Bjornali, E. S. et Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 420-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.05.001>
- Knockaert, M., Clarysse, B., Wright, M. et Lockett, A. (2010). Agency and similarity effects and the VC's attitude towards academic spin-out investing. *Journal of Technology Transfer*, 35(6), 567-584. <https://doi.org/10.1007/s10961-009-9138-y>
- Levie, J. et Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317-350. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>
- Levratto, N., Tessier, L. et Fonrouge, C. (2017). Business performance and angels presence: A fresh look from France 2008-2011. *Small Business Economics*, 50(2), 339-356. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9827-5>
- Lindsey, L. (2008). Blurring firm boundaries: The role of venture capital in strategic alliances. *Journal of Finance*, 63(3), 1137-1168. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01354.x>
- Lockett, A., Murray, G. et Wright, M. (2002). Do UK venture capitalists still have a bias against investment in new technology firms? *Research Policy*, 31(6), 1009-1030. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00174-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00174-3)
- Macht, S. A. et Robinson, J. (2009). Do business angels benefit their investee companies? *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(2), 187-208. <http://dx.doi.org/10.1108/13552550910944575>
- Mason, C., Botelho, T. et Zygmunt, J. (2017). Why business angels reject investment opportunities: Is it personal? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(5) 519-534. <https://doi.org/10.1177/0266242616646622>
- Moedl, M. M. (2021). Two's a company, three's a crowd: Deal breaker terms in equity crowdfunding for prospective venture capital. *Small Business Economics*, 57(2), 927-952. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00340-0>
- Mollick, E. R. et Kuppaswamy, V. (2014). *After the campaign: Outcomes of crowdfunding* [UNC Kenan-Flagler Research Paper n° 2376997].
- Naveed, I., Tania, M. et Iram, S. (2019). Business angels and investment rejection reasons: A qualitative study by using exploratory sequential mixed method. *Journal of Business Strategies*, 13(1), 161-164.
- Neus, W. et Walz, U. (2005). Exit timing of venture capitalists in the course of an initial public offering. *Journal of Financial Intermediation*, 14(2), 253-277. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2004.02.003>
- Newbert, S. L., Kirchhoff, B. A. et Walsh, S. T. (2007). Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: Evidence from the semiconductor silicon industry. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 438-466. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00222.x>
- Nieto, M. et Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organisation: case studies by the patterns of behaviour. *Management Decision*, 38(10), 723-733. <https://doi.org/10.1108/00251740010360588>

- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M. et Parasuraman, A. (2011). Crowdfunding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22, 443-470. <https://doi.org/10.1108/09564231111155079>
- Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), 179-188. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.003>
- Penrose, E. (1959/2009). *The theory of the growth of the firm* (4^e éd.). Oxford University Press.
- Petty, J. S. et Gruber, M. (2011). In pursuit of the real deal: A longitudinal study of VC decision making. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 172-188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.002>
- Phelps, R., Adams, R. et Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Plagmann, C. et Lutz, E. (2019). Better safe than sorry? The effect of trust on venture capitalists' choice of syndicate partners. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 11(3), 231-257. <https://dx.doi.org/10.1504/IJEV.2019.101354>
- Qoqiauri, L. (2016). Principles of venture and business-angel investments. *Asian Economic and Financial Review*, 6(10), 583-601. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr/2016.6.10/102.10.583.601>
- Ray, D. M. et Turpin, D. V. (1993). Venture capital in Japan. *International Small Business Journal*, 11(4), 39-56. Renault, S. (2017). Crowdsourcing : la foule en question(s). *Gérer & Comprendre*, 3(129), 45-57.
- Robb, A. M. et Robinson, D. T. (2014). The Capital Structure Decisions of New Firms. *The Review of Financial Studies*, 27(1), 153-179. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs072>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. et Mueller, V. (2013). Does acquiring venture capital pay off for the funded firms? A meta-analysis on the relationship between venture capital investment and funded firm financial performance. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 335-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.04.002>
- Ruhnka, J. C. et Young, J. E. (1991). Some hypotheses about risk in venture capital investing. *Journal of Business Venturing*, 6(2), 115-133.
- Rupeika-Apoga, R. et Saksonova, S. (2018). SMEs' alternative financing: The case of Latvia. *European Research Studies Journal*, 21(3), 43-52. <https://doi.org/10.35808/ersj/1042>
- Rusu, V.-D. et Toderascu, S. C. (2016). Venture capital financing in emerging economies. *CES Working Papers*, 8(1), 148-162.
- Rutskiy, V. N., Tsarev, R. Y. et Titov, I. A. (2020). Efficiency of crowdfunding as institution of global market for venture capital. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 421(3). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/421/3/032057>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288. DOI: [10.5465/AMR.2001.4378020](https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020)
- Silberzahn, P. (2016). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & Innover*, 1(28), 76-82. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0076>
- Sorensen, M. (2007). How smart is smart money? A two-sided matching model of venture capital. *Journal of Finance*, 62(6), 2725-2762. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01291.x>
- Sorenson, O. et Stuart, T. E. (2001). Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1546-1588. <https://doi.org/10.1086/321301>
- Stanko, M. et Henard, D. (2016). How crowdfunding influences innovation. *MIT Sloan Review*, 57(3), 15-17.
- Stephany, D. (2003). *Développement durable et performance de l'entreprise* [Résumé]. Manpower [fiche de lecture].
- Stevenson, R. M., Kuratko, D. F. et Eutsler, J. (2019). Unleashing main street entrepreneurship: Crowdfunding, venture capital, and the democratization of new venture investments. *Small Business Economics*, 52(2), 375-393. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0097-2>
- St-Pierre, J. (2000). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. PUQ.

- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thies, F., Huber, A., Bock, C., Benlian, A. et Kraus, S. (2019). Following the crowd: Does crowdfunding affect venture capitalists' selection of entrepreneurial ventures? *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1378-1398. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12447>
- Tran, S. (2014). Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations? *Systèmes d'information et Management*, 19(2), 75-111. <https://doi.org/10.3917/sim.142.0075>
- Tuomi, K. et Harrison, R. T. (2017). A comparison of equity crowdfunding in four countries: Implications for business angels. *Strategic Change*, 26(6), 609-615. <https://doi.org/10.1002/jsc.2172>
- Van Osnabrugge, M. (2000). A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures: An agency-theory based analysis. *Venture Capital*, 2(2), 91-109. <https://doi.org/10.1080/136910600295729>
- Vanacker, T., R. et Manigart, S. (2008). Pecking order and debt capacity considerations for high-growth companies seeking financing. *Small Business Economics*, 35, 53-69. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-008-9150-x>
- Vismara, S. (2018). Information cascades among investors in equity crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(3), 467-497. <https://doi.org/10.1111/etap.12261>
- Vulkan, N., Åstebro, T. et Sierra, M. F. (2016). Equity crowdfunding: A new phenomena. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 37-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.02.001>
- Wallmeroth, J., Witz, P. et Groh, A. P. (2018). Venture capital, angel financing, and crowdfunding of entrepreneurial ventures: A literature review. *Foundations and Trends(R) in Entrepreneurship*, 14(1), 1-129. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000066>
- Walthoff-Borm, X., Vanacker, T. et Collewaert, V. (2018). Equity crowdfunding, shareholder structures, and firm performance. *Corporate Governance*, 26(5), 314-330. <https://doi.org/10.1111/corg.12259>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wessel, M., Thies, F. et Benlian, A. (2016). The emergence and effects of fake social information: Evidence from crowdfunding. *Decision Support Systems*, 90, 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.06.021>
- Wessel, M., Thies, F. et Benlian, A. (2017). Opening the floodgates: The implications of increasing platform openness in crowdfunding. *Journal of Information Technology*, 32(4), 344-360. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0040-z>
- Wilson, K. E. et Testoni, M. (2014). *Improving the role of equity crowdfunding in Europe's capital markets* [Bruegel Policy Contribution n° 9]. Bruegel. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2502280>
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N. et Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.11.004>
- Wirtz, P., Bonnet, C., Cohen, L. et Haon, C. (2020). Investing human capital: Business angel cognition and active involvement in business angel groups. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19(1), 43-60. <https://doi.org/10.3917/entre1.191.0043>
- Wonglimpiyarat, J. (2015). Challenges of SMEs innovation and entrepreneurial financing. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(4), 295-311. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WJEMSD-04-2015-0019/full/html>
- Wright, M. (2002). Le capital investissement. *Revue française de gestion*, 5(141), 283-302.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (4^e éd.). SAGE Editions.
- Zacharakis, A. L. et Meyer, G. D. (2000). The potential of actuarial decision models: Can they improve the venture capital investment decision? *Journal of Business Venturing*, 15(4), 323-346. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00016-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00016-0)
- Zambaldi, F., Aranha, F., Lopes, H. et Politi, R. (2011). Credit granting to small firms: A Brazilian case. *Journal of Business Research*, 64(3), 309-315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.018>

Dossier spécial

Effets de la dynamique entrepreneuriale sur le développement durable en République du Congo

Donald Dimitri Onounga^a, Michelle Dominique Ngokanat Penaby^b,
Mathias Marie Adrien Ndinga^c

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1870>



RÉSUMÉ. Actuellement, la création d'entreprises joue un rôle prépondérant dans l'économie de plusieurs pays, où sa conséquence sur l'environnement et sur la société n'est pas négligée. L'objectif de ce travail est d'analyser les effets de la dynamique entrepreneuriale sur le développement durable en République du Congo. Pour ce faire, notre étude a porté sur une période allant de 1990 à 2021, soit 32 observations. En utilisant le modèle à correction d'erreur (MCE) en deux étapes, les résultats obtenus révèlent qu'à court terme la dynamique entrepreneuriale n'améliore pas le développement durable au Congo, quelle que soit sa version (faible ou forte), tandis qu'à long terme, la dynamique entrepreneuriale améliore le développement durable pour ses deux versions (faible et forte). Au regard des résultats obtenus, il apparaît indispensable pour les autorités de mettre en place des politiques d'encouragement aux entreprises qui adoptent les nouvelles technologies dans les pratiques de développement durable.

Mots clés : Dynamique entrepreneuriale, développement durable, République du Congo

ABSTRACT. Today, business creation plays a major role in the economy of many countries, where its impact on the environment and society is not overlooked. The objective of this work is to study the effects of entrepreneurial dynamics on sustainable development in the Republic of the Congo. To this end, our investigations covered a study period from 1990 to 2021, i.e. 32 observations. Using the two-stage Error Correction Model (ECM), the results obtained show that, in the short term, entrepreneurial dynamics do not improve sustainable development in the Congo in either its weak or strong versions, whereas in the long term, entrepreneurial dynamics improve sustainable development in both its weak and strong versions. In view of the results obtained, it seems essential for the authorities to implement policies to encourage businesses that adopt new technologies in sustainable development practices.

Keywords: Entrepreneurial dynamics, sustainable development, Republic of Congo

Introduction

L'émergence de l'entrepreneuriat durable à la suite des préoccupations liées au développement durable offre aux entrepreneurs de nouvelles opportunités entrepreneuriales. L'objectif assigné à cette forme d'entrepreneuriat est de combiner les trois piliers du

développement durable (économique, social et environnemental) et de contribuer au bien-être des générations futures (Beddaa et collab., 2022).

L'Organisation mondiale du commerce (OMC, 2023) estime le nombre d'entreprises à environ 80 millions en 2023. Selon Zogning et Mbaye (2015), les petites et moyennes entreprises (PME) sont des

^a Maître-Assistant, Laboratoire de recherches et d'études économiques et sociales (LARES), Faculté des sciences économiques, Université Marien Ngouabi, Brazzaville (République du Congo)

^b Stagiaire, LARES, Faculté des sciences économiques, Université Marien Ngouabi, Brazzaville

^c Professeur Titulaire, LARES, Faculté des sciences économiques, Université Marien Ngouabi, Brazzaville

facteurs déterminants pour le développement économique, car elles représentent environ 90 % des entreprises, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat est l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création ou la reprise d'une entreprise. De ce fait, la dynamique entrepreneuriale est un portail d'actualité et d'informations à destination des dirigeants d'entreprise (TPE, PME et PMI). Cependant, le concept de développement durable est défini, selon la commission Brundtland (1987), comme étant un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Au sein de la littérature, justifier cette relation entre la dynamique entrepreneuriale et le développement durable apparaît important à plus d'un titre, car il existe toute une multitude de théories permettant d'appréhender le phénomène. À cet effet, deux approches d'éthique des affaires (*business ethics*) sont développées ici, à savoir l'approche traditionnelle et l'approche moderne.

La première approche mise sur l'efficacité des marchés et prône l'absence de responsabilité sociale pour les entreprises en faveur du développement durable, dont la seule finalité acceptable serait le profit pour les actionnaires. Elle est soutenue par les adeptes de la théorie de la double contrainte (Bateson, 1995; Moscovici, 2003), de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), de la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et de la théorie néo-institutionnelle (Oliver, 1991; Bonneveux, 2010).

De son côté, l'approche moderne tente de mettre l'accent sur l'importance de la dynamique entrepreneuriale dans les économies modernes où il existe une responsabilité morale des entreprises à l'égard des sociétés et des générations futures (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Spence et collab., 2007). Dans cet élan, toutes les entreprises doivent inscrire leurs activités dans le cadre du développement durable, devenu une obligation légale et/ou morale à travers les théories de l'entrepreneuriat responsable (Spence et collab., 2007; Hattabou et Louitri, 2011), de l'éthique (Berger-

Douce, 2011; Quairel-Lanoizelée, 2012), des réseaux (Chtourou, 2010) et de l'innovation (Mathieu, 2010).

Au sein des travaux empiriques, on trouve les travaux de Courrent et Omri (2014) portant sur les pratiques responsables de 135 PME françaises en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes. Leurs résultats indiquent que leurs influences sur le dirigeant varient selon les dimensions du développement durable. De même, les résultats de Bazillier et Suarez (2011) portant sur un échantillon de 92 PME françaises en Région Centre montrent qu'il y a une concentration des actions des PME dans les domaines où les obligations légales sont fortes. Également, les travaux de Spence et ses collègues (2007) auprès de trois PME de la région d'Ottawa au Canada démontrent les facteurs influençant l'intensité des PME dans le développement durable. Leurs résultats soulignent l'importance de la vision et des valeurs de l'entrepreneur sur l'intensité de la pérennisation des PME.

Certaines particularités personnelles (taille, degré d'innovation, formation des employés, appartenance à des réseaux) sont également posées comme des facteurs déterminant l'engagement effectif des PME dans le développement durable. Dans une étude de cinq PME québécoises faisant le lien entre le développement durable et l'innovation, Aka (2009) montre que l'engagement des PME dans le développement durable stimule leur créativité et améliore leurs capacités d'innovation. Cependant, d'après Samba (2013), bien que les PME contribuent à la diversification de l'économie forestière, qui est un secteur porteur d'avenir, il convient de noter que certaines d'entre elles ne prennent pas en compte les préoccupations environnementales. Enfin, l'étude de Turki (2014) sur la durabilité de 9 PME dans un contexte post-révolution montre que les PME sont de plus en plus attentives dans leurs attitudes face à la montée des pressions sociétales.

Il sied de noter que, d'ici 2050, la population africaine représentera 26 % de la population mondiale, avec une augmentation significative du nombre de jeunes âgés de 14 à 25 ans, passant de 230 millions à 460 millions (UNCTAD, 2017). Cette croissance démographique rapide est un

moteur pour l'entrepreneuriat, car non seulement 72 % des jeunes africains sont attirés par la création d'entreprises et par la recherche d'opportunités, mais 45,5 % des jeunes ont la volonté de développer un entrepreneuriat durable (Lyoubi et AlliaDev, 2019; Ewango-Chatelet et Estay, 2022).

Cependant, le lien souvent reconnu entre la dynamique entrepreneuriale et le développement économique et social est sujet à controverse lorsqu'il s'applique au contexte d'Afrique subsaharienne puisqu'elle a le score le plus bas (0,31) concernant les facteurs institutionnels. C'est ainsi que la mise en place de Choose Africa en 2019 a permis aux organismes institutionnels français de l'aide au développement afin de prévoir l'allocation d'une somme de 3 milliards d'euros pour la période 2018-2022 afin d'assister les start-ups, les TPE et les PME du continent africain l'Agence française de développement (AFD et Proparco, 2022).

La controverse scientifique au sein de la littérature économique met en évidence l'ampleur de la problématique, qui reste en suspens, tant à l'échelle mondiale qu'africaine. Dans ce contexte, le développement durable et l'esprit d'entreprise en République du Congo revêtent une importance cruciale. Les facteurs qui expliquent cette relation sont nombreux, notamment 1) la succession des crises, 2) le manque d'investissements pour stimuler l'économie, 3) le dilemme entre la protection de l'environnement et le développement économique et 4) les questions d'ordre institutionnel.

La succession des crises

On note la crise économique de 2014 et la crise sanitaire de 2020 auxquelles ont fait face les différentes entreprises. Ainsi, lors de la pandémie de COVID-19, les entreprises déjà fragiles et vulnérables ont été plongées dans des conditions encore plus difficiles en raison des politiques de fermeture de frontières, de verrouillage des villes et de confinement.

Par conséquent, on remarque deux tendances dans la création d'entreprises au Congo. D'abord, la grande majorité de ces entreprises génèrent environ 75 % de leurs revenus grâce aux contacts physiques avec leur clientèle (Nseobot et collab., 2020). On

note une évolution croissante de 788, 2628 et 5812 entreprises créées en République du Congo respectivement pour les périodes 1990-1995, 1998-2007 et l'année 2009. Ces évolutions croissantes ont été suivies d'une baisse de 661, 5145 et 2953, avec la disparition de certaines entreprises, respectivement pour les années 1997 (guerre civile), 2008 (crise des subprimes) et 2014 et 2020 (combinaison de la crise économique et pandémique). Parallèlement à cette évolution de la consommation nationale, l'indicateur du développement durable (IDD) dans le pays se situe à hauteur de 0,46 pour sa version faible et de 0,45 pour sa version forte. Cependant, si ces moyennes n'atteignent pas la barre de 0,50, le pays se classe tout de même 20^e au rang du classement africain en matière d'indice de développement humain (IDH), qui est de 0,571.

Le manque d'investissements pour stimuler l'économie

Il convient de souligner qu'un programme de développement durable a été mis en place depuis 2015 pour intégrer les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies dans la gestion durable des forêts dans le but d'accroître l'attractivité économique du pays. Ainsi, les Programmes nationaux de développement (PND) 2018-2022 et 2022-2026 mettent l'accent sur le développement du secteur industriel en créant des zones économiques vouées à atteindre l'ODD n° 9 – *Industrie, innovation et infrastructure*. Cependant, le secteur industriel n'a pas encore joué son rôle de moteur de l'économie, car il est fortement influencé par la production pétrolière, qui représentait 69,42 % du PIB en 2014 et 54,26 % en 2016. Cependant, bien que les PME contribuent à la diversification de l'économie forestière, qui est un secteur porteur d'avenir, il convient de noter que certaines d'entre elles ne prennent pas en compte les préoccupations environnementales (Samba, 2013). Même si le chiffre d'affaires global des PME a connu une amélioration significative en 2011 par rapport à 2010, elles font toujours face à des problèmes de financement.

Le dilemme entre la protection de l'environnement et le développement économique

Le pays s'est engagé envers l'ODD 12 – *Consommation et production responsables*. Dans cette optique,

il travaille à l'élaboration d'une stratégie de la consommation qualitative et durable pour encourager les entreprises à adopter de bonnes pratiques. Déjà, la consommation nationale, établie à 1706,2 milliards FCFA en 2015, est passée à 1799,2 milliards FCFA en 2017.

Les questions d'ordre institutionnel

Le pays a légèrement amélioré son indice de perception de la corruption (IPC), passant du 165^e rang en 2021 au 164^e rang en 2022. Cependant, en matière d'environnement des affaires, le Congo se classe mal dans l'indice de facilité de faire des affaires (*Doing Business*) : il est classé respectivement 179^e, 180^e et 180^e sur 190 pays pour les années 2018, 2019 et 2020. Les scores de facilité des affaires sont également faibles, avec des scores de 40,09 et une seule réforme; de 38,2 et deux réformes; et de 39,5 et une seule réforme pour les mêmes années.

Par conséquent, l'environnement des affaires au Congo reste hostile en raison de problèmes tels que les coupures d'électricité, l'état des routes, les conditions de création d'entreprises, le faible pourcentage de PME ayant obtenu des crédits ainsi que le grand nombre de taxes dans les secteurs forestier et environnemental. L'absence de formations dans les métiers du bois et l'utilisation inappropriée de la technologie constituent également de véritables obstacles à la promotion de l'entrepreneuriat dans le processus de diversification et de développement durable.

Ces préoccupations intègrent la problématique de cette recherche, qui se résume à la question suivante : *Quels sont les effets de la création d'entreprises sur le développement durable en République du Congo?*

L'objectif général de ce travail est donc d'analyser les effets de la création d'entreprises sur le développement durable. En raison du faible niveau de financement durable des PME, des divers obstacles auxquels ces dernières font face ainsi que de la faible gouvernance environnementale, nous envisageons l'hypothèse selon laquelle à long terme la dynamique entrepreneuriale aurait des effets positifs sur le développement durable en

République du Congo, comme le soutiennent Aspiranti et ses collègues (2020).

L'article est organisé en deux sections distinctes. La première section présente la méthodologie, tandis que la seconde section interprète les résultats de l'analyse en examinant les effets de la création d'entreprises sur les IDD (faibles et forts). Enfin, nous terminons avec une conclusion.

1. Méthodologie

Les modèles macroéconomiques n'ayant pas été développés dans ce genre de travaux, nous partons d'un cadre méthodologique illustratif. À cet effet, nous suivons le cadre illustratif développé par Borensztein et ses collègues (1998) qui introduit les investissements directs à l'étranger (IDE) sous forme de biens de capital produits par les firmes multinationales dans le pays hôte. Ici, nous examinons la dynamique entrepreneuriale en lieu et place des IDE dans une économie où l'amélioration technologique résulte de l'approfondissement du capital, qui se manifeste par une augmentation du nombre de types de biens d'équipement disponibles. Cette théorie est présentée dans les travaux de Romer (1990), Grossman et Helpman (1991) ainsi que Barro et Sala-i-Martin (1995).

Dans cette économie, un seul bien de consommation est produit selon la technologie suivante :

$$\mathcal{H}_t = \mathcal{M} \mathcal{L}_t^\delta K^{1-\delta}$$

où \mathcal{H} = l'état exogène de l'environnement, K = le capital physique et \mathcal{L} = le capital humain.

L'état de l'environnement est déterminé par diverses variables de contrôle et de politique qui ont une influence sur le niveau de développement dans un pays. Nous faisons l'hypothèse que le capital humain \mathcal{L} est une donnée constante, tandis que le capital physique K est constitué d'un ensemble de biens d'équipement différents, et que l'accumulation de capital se réalise par l'expansion de l'économie.

L'accumulation de capital se produit par l'augmentation du nombre de variétés de biens d'équipement. Plus précisément, à chaque instant, le stock de capital domestique est déterminé par :

$$K = \left[\int_0^T x(j)^{1-\delta} b_j \right]^{\frac{1}{1-\delta}}$$

où le capital total est un composé d'un ensemble de variétés de biens d'équipement, chacune désignée par $x(j)$, et où T = le nombre total de variétés de biens d'équipement.

De ce fait, il existe deux types d'entreprises qui produisent des biens d'équipement par la réalisation des investissements dans l'économie : les entreprises nationales et les entreprises étrangères. Les entreprises nationales produisent a variétés sur le nombre total T , tandis que les entreprises étrangères produisent $a * a$ variétés :

$$T = a. a *$$

Partant de cette équation, Borensztein et ses collègues (1998) supposent d'abord que les entreprises spécialisées produisent chaque variété de bien d'équipement et les louent aux producteurs de biens finaux à un taux de location $m(j)$. Ensuite, ces auteurs, en s'inspirant des travaux de Romer (1990), de Grossman et Helpman (1991) ainsi que de Barro et Sala-i-Martin (1995), arrivent, après de multiples développements¹, à l'équation suivante :

$$\mathcal{H}_t = Z_0 + z_1 IDE_t + Z_2 IDE * \mathcal{L}_t + Z_3 \mathcal{L}_t + Z_4 \mathcal{H}_{0t} + Z_5 \mathcal{R}_t$$

où \mathcal{H}_0 = le PIB par habitant et \mathcal{R} = un ensemble d'autres variables qui affectent la croissance économique.

Ainsi, il y a possibilité de modifier la forme de l'équation (4) en intégrant certaines variables importantes qui affectent positivement le taux de croissance de la production ou le développement économique \mathcal{H} , que nous remplaçons par les indicateurs du développement durable (IDD). À cet effet, puisque notre objectif n'est pas d'étudier le rôle de l'effet de rattrapage, nous posons $\mathcal{H}_0 = 0$, ce qui nous permet d'évaluer empiriquement les effets de la dynamique entrepreneuriale (DE) sur

le développement durable en remplaçant le facteur travail (\mathcal{L}) par la croissance de la population. La valeur ajoutée industrielle est représentée par \mathcal{R} (l'ensemble de variables de contrôle), tandis que la dynamique entrepreneuriale est représentée par le produit des IDE et du facteur travail ($IDE * \mathcal{L}$), traduisant ainsi les effets positifs de la dynamique entrepreneuriale sur le développement durable dans l'économie associée au capital humain. Autrement dit, plus le niveau de capital humain est élevé dans le pays, plus les effets de la dynamique entrepreneuriale sur le développement durable sont élevés.

Enfin, l'équation (4) peut être réécrite suivant l'équation (5) par une formulation de base incluant la constante et le terme erreur de la manière suivante :

$$IDD_t = \beta_0 + \beta_1 DE_t + \beta_2 IDE_t + \beta_3 Vaj_ind_t + \beta_4 Cpopul_t + \varepsilon_t$$

où t = le temps.

1.1 Construction de l'indicateur du développement durable

La construction de l'indicateur du développement durable (IDD) découle de la méthodologie de détermination de l'indice du développement humain (IDH). La dimension environnementale complète les trois premières dimensions de l'IDH, à savoir 1) la longévité, 2) le PIB réel par habitant en parité de pouvoir d'achat (PPA) et 3) le niveau d'instruction découlant déjà des attributs traditionnels de l'IDH (Chakravarty, 2003).

D'abord, la dimension environnementale ajoutée permet de mesurer la performance sur le plan de la préservation de l'environnement, à travers les attributs qui expriment les conséquences environnementales qui tiennent compte des enjeux planétaires actuels en matière de changements climatiques environnementaux, tout en respectant les propriétés énoncées. Ainsi, un IDH faible s'obtient à partir de l'intensité carbone, qui exprime les émissions de CO₂ par unité de PIB et retenue comme attribut environnemental. Pour obtenir un IDH fort, les émissions de CO₂ par tête ont été retenues à cet effet. Par la suite, ces deux attributs ont été transformés en indice compris entre 0 et 1, en suivant dans

un premier temps la méthodologie où ces indices sont calculés de la même manière que les trois premières dimensions, à partir de la formule suivante :

$$Y_4 = \frac{\text{valeur observée}_i - \text{valeur minimale}_i}{\text{valeur maximale}_i - \text{valeur minimale}_i}$$

Dans un second temps, en supposant que toutes les dimensions ont la même importance, l'indice de développement humain soutenable (IDHS) découlera de la formule ci-après :

$$\text{IDHS} = \frac{1}{4} (Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4),$$

où Y_1 , Y_2 , Y_3 et Y_4 = les indices dimensionnels associés à chaque dimension dans l'indice global du développement durable.

En effet, la somme des valeurs de pondération étant égale à l'unité, il est possible d'en déduire que l'IDHS est une moyenne arithmétique simple de ses quatre dimensions (Garabedian et Hoarau, 2011).

Cette méthodologie choisie suit la méthode de calcul de l'IDHS. Elle reprend donc les avantages de la continuité, de la simplicité et de la transparence liés à celui-ci, garantissant une certaine acceptabilité sur les plans théorique et opérationnel (Garabedian et Hoarau, 2011). Les autres variables, symboles et signes attendus des coefficients sont consignés dans le tableau 1 :

Variables	Symboles	Signes attendus des coefficients
Création d'entreprises	DE	Positif (+)
Croissance de la population	Cpopul	Positif (+)
Investissements directs à l'étranger (IDE)	IDE	Positif (+)
Valeur ajoutée des industries	Vaj_ind	Positif (+)

Tableau 1 – Présentations des variables, symboles et signes attendus des coefficients

1.2 Sources de données et analyse des statistiques descriptives

Nous utilisons les données de la République du Congo portant sur la période allant de 1990 à 2021 et extraites en 2022 des bases de données du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et de la Banque mondiale.

Type de statistique	IDD faible	IDD fort	IDE	Création d'entreprises	Valeur ajoutée industrielle	Croissance de la population
Moyenne	0,46	0,45	5,77	2460	47,61 %	2,52 %
Maximum	0,48	0,47	35,99	5872	72,15 %	3,43 %
Minimum	0,42	0,41	-8,70	660	6,90 %	0,61 %
Ecart-types	0,02	0,02	8,70	1537	20,23 %	0,87 %

Tableau 2 – Analyse des statistiques descriptives (N = 32)
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews

L'analyse descriptive des différentes variables de l'étude montre que les IDD faibles et forts présentent chacun une valeur moyenne respective de 0,46 et 0,45, avec un minimum de 0,42 et un maximum de 0,48 (IDD faible) et de 0,41 et de 0,47 (IDD fort). Concernant, la création d'entreprises, la valeur moyenne est de 2460 entreprises créées, avec un minimum et un maximum respectifs de 660 entreprises et de 5872 entreprises. S'agissant

des IDE, la moyenne est de 5,77 %, avec un minimum de -8,70 % et un maximum de 35,99 %. La valeur ajoutée industrielle présente une moyenne de 47,61 %, avec un minimum de 6,90 % et un maximum de 72,15 %. La croissance de la population a seulement une moyenne de 2,52 %. Ses valeurs minimale et maximale sont respectivement de l'ordre de 0,61 % et de 3,43 %.

Dans l'ensemble, en matière de dispersion autour de la moyenne, il faut dire que toutes ces variables ont des valeurs d'écart-type qui s'éloignent de leur moyenne, au vu des résultats présentés dans le tableau 2. Nous pouvons donc conclure qu'il y a une faible concentration de leurs valeurs autour de la moyenne.

1.3 Processus d'estimation

Avant d'estimer les relations entre la dynamique entrepreneuriale et le développement durable en République du Congo, divers tests préliminaires doivent être effectués pour vérifier la stationnarité des variables ainsi que pour réaliser un test de co-intégration afin de déterminer le nombre optimal de retards.

Stationnarité des variables

Pour évaluer la stationnarité des variables, il est nécessaire de déterminer l'ordre d'intégration de chacune afin d'éviter des estimations erronées. Ainsi, les variables suivantes ont été soumises à des tests de racines unitaires : IDD faible et fort, logarithme de la création d'entreprises, valeur ajoutée industrielle, croissance de la population et IDE. Les différents tests utilisés sont : le test augmenté de Dickey-Fuller (ADF), le test de Phillips-Perron (PP) ainsi que le test Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS). L'objectif est de tester l'hypothèse nulle, selon laquelle une racine unitaire est présente, par opposition à l'hypothèse alternative, selon laquelle aucune racine unitaire n'est présente. Les résultats de ces tests sont résumés dans le tableau 3 :

Variables	Tests	Avec constante et sans tendance	Avec constante et tendance	Valeurs critiques à 5 %	Stat. du test	Décisions
IDD faible	ADF	oui	oui	-3,670	-6,198	I(1)
	PP	oui	oui	-3,670	-6,103	I(1)
	KPSS	non	non	0,146	0,098	I(1)
IDD fort	ADF	oui	non	-2,998	-3,048	I(1)
	PP	oui	oui	-3,670	-5,016	I(1)
	KPSS	non	non	0,347	0,153	I(1)
IDE	ADF	oui	oui	-3,215	-3,513	I(1)
	PP	oui	oui	-3,661	-3,674	I(1)
	KPSS	non	non	0,347	0,402	I(1)
Création d'entreprises	ADF	oui	non	-2,963	-4,904	I(1)
	PP	oui	oui	-3,568	-4,981	I(1)
	KPSS	oui	oui	0,148	0,146	I(1)
Croissance de la population	ADF	oui	oui	-3,670	-5,481	I(1)
	PP	oui	oui	-2,963	-5,756	I(1)
	KPSS	oui	oui	0,146	0,175	I(1)
Valeur ajoutée industrielle	ADF	oui	oui	-3,568	-5,534	I(1)
	PP	oui	oui	-2,963	-4,905	I(1)
	KPSS	oui	oui	0,146	0,177	I(1)

Tableau 3 – Résultats des tests de stationnarité
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews

Les résultats des tests montrent de manière générale que toutes les variables (IDD faibles et forts, logarithme de la création d'entreprises, logarithme du PIB par habitant, croissance de la population et IDE) sont toutes intégrées du même ordre I(1). Dans cet article, nous considérons deux types d'équations. La première inclut une constante, tandis que la seconde inclut à la fois une constante et une tendance. Ces équations sont utilisées pour les tests ADF, PP et KPSS, qui nous permettent d'accepter

l'hypothèse nulle selon laquelle il existe une racine unitaire. Étant donné que toutes nos variables sont intégrées du même ordre I(1), il est important d'explorer la co-intégration.

Test de co-intégration et nombre optimal de retards

Ce test vise à déterminer si les variables ont une racine unitaire et une tendance stochastique commune. Si tel est le cas, il existe une relation d'équilibre à long terme entre les variables, et la combinaison

linéaire de deux variables provenant de séries non stationnaires est stationnaire. Pour effectuer le test, il apparaît nécessaire de déterminer le nombre optimal de retards (P) dans le modèle vectoriel autorégressif

[VAR(p)] afin de déterminer l'ordre de décalage temporel. Ainsi, nous avons réalisé une sélection VAR, dont les résultats sont présentés ci-dessous :

Modèle avec IDD faible						
Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-195,46	ND	0,03	13,43	13,82	13,64
1	-66,33	198,00	5,81e-05	7,08	9,04*	7,70
2	-15,55	55,53*	3,35e-05*	6,24*	9,88	7,40*
Modèle avec IDD fort						
Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-197,20	ND	0,03	13,55	13,71	13,52
1	-64,15	204,01	5,03e-05	7,42	9,18*	7,85
2	-15,55	55,09*	2,97e-05*	6,35*	9,99	7,52*

Tableau 4 – Résultats du nombre optimal de retards (VAR sélectionné)
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews

Le tableau 4 ci-dessus indique que le nombre optimal de retards qui minimise la perte d'informations selon le critère de Schwarz est $p^* = 1$ pour les deux équations du modèle. À ce sujet, le critère présente partout la valeur minimale de perte d'informations. Par conséquent, cela nous permet de procéder au

test de co-intégration de Johansen afin de déterminer s'il existe au moins une relation de co-intégration à long terme entre les variables. Pour cela, nous avons utilisé le test de Johansen, qui effectue un test de rang de co-intégration. Les résultats de ce test sont présentés ci-dessous :

Variables	IDD faible		IDD fort	
	Trace/ Statistiques	Probabilité	Trace/ Statistiques	Probabilité
Hypothèse/ Nombre d'équations co-intégré(s)				
Aucun*	113,70	0,007	114,05	0,005
Au plus 1	64,974	1,114	64,870	1,116
Au plus 2	35,340	0,430	37,383	0,329
Au plus 3	18,913	0,499	21,084	0,352
Au plus 4	5,138	0,794	5,591	0,743
Au plus 5	0,789	0,374	0,733	0,391

Tableau 5 – Résultats du test de rang de co-intégration non restreint (trace)
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews

Selon les données du tableau 5, le test de trace permet de lire le nombre de relations à partir du nombre d'étoiles qui figure sur la première colonne, suivi par la valeur calculée de la statistique de trace, qui doit être significative au seuil de 5 %. La première équation de l'IDD faible (aucun) indique que la valeur calculée de la statistique et de la probabilité

de trace (113,70/0,007) est inférieure au seuil de 5 %. Par conséquent, l'hypothèse nulle est rejetée, ce qui signifie qu'il existe une seule relation de co-intégration entre les variables utilisées dans le test. En ce qui concerne la première équation de l'IDD fort (aucun), la valeur calculée de la statistique et de la probabilité de trace (114,05/0,005) est

inférieure au seuil de 5 %, donc l'hypothèse nulle est également rejetée, ce qui suggère qu'il y a une seule relation de co-intégration.

En conclusion, les séries sont co-intégrées d'ordre 1, ce qui confirme le caractère de l'approche basée sur la correction d'erreur (MCE).

1.4 Spécification du modèle à correction d'erreur (MCE)

Le modèle à correction d'erreur (MCE) est dérivé de la relation à long terme identifiée ci-dessus. Il intègre les variations des séries temporelles afin d'examiner simultanément les dynamiques à court et à long terme de ces séries. Pour cet article, nous allons utiliser le modèle MCE en deux étapes, en suivant une spécification de la forme quadratique, ce qui nous permettra d'estimer simultanément les dynamiques à court et à long terme en utilisant la méthode des moindres carrés ordinaire (MCO). Il est essentiel que le coefficient de correction d'erreur soit inférieur à l'unité, car cela est nécessaire

pour appliquer la spécification du modèle à correction d'erreur. Ce coefficient indique la vitesse à laquelle la variable endogène s'ajuste pour revenir à l'équilibre à long terme après un choc. La spécification finale du modèle MCE en deux étapes se présente à travers les équations (8) et (9) :

$$\text{Étape 1 : } IDD_t = \beta_0 + \beta_1 DE_t + \beta_2 (DE)^2_t + \beta_3 IDE_t + \beta_4 Vaj_ind_t + \beta_5 Cpopul_t + \varepsilon_t;$$

$$\text{Étape 2 : } \Delta IDD_t = \beta_0 + \beta_1 \Delta DE_t + \beta_2 \Delta (DE)^2_t + \beta_3 \Delta IDE_t + \beta_4 \Delta Vaj_ind_t + \beta_5 \Delta Cpopul_t + \phi e_{t-1} + v_t.$$

Avec $\phi < 0$, en plus, le coefficient ϕ doit être significativement négatif. Dans le cas contraire, la spécification de type MCE n'est pas valable.

2. Présentation et interprétation des résultats

2.1 Présentation des résultats

Résultats à court terme		
Variables endogènes	IDD faible	IDD fort
Δ Création d'entreprises	-0,079	-0,062
Δ Création d'entreprises au carré	0,004	0,004
Δ IDE	0,009	0,001
Δ Croissance de la population	0,0001*	0,0001
Δ Valeur ajoutée du secteur industriel	-0,0004**	-0,0003*
ECT_{t-1}	-0,364**	-0,261**
Résultats à long terme		
Création d'entreprises	0,588**	0,831**
Création d'entreprises au carré	-0,416**	-0,059**
IDE	-0,001**	-0,030**
Croissance de la population	0,020	0,066**
Valeur ajoutée du secteur industriel	-0,001	0,0005
Constante	1,227***	1,247***
R ²	0,64	0,73
Statistique de Fisher	9,356***	14,401***
N ^{bre} d'observations	32	32

Note. Les seuils de significativité retenus sont respectivement de 1 % = ***, 5 % = ** et 10 % = *.

Tableau 6 – Résultats à court et à long terme du modèle MCE
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews

La formule de la vitesse s'écrit comme suit : $(1 - \beta_0) = (1 - |ECT_{-1}|)$. A partir de cette équation, le développement durable dans sa version faible ou fort se réajuste très rapidement vers son équilibre de long terme, avec des taux respectifs de 36 % et de 26 % chaque année, après un choc exogène. Ainsi :

$$\text{Log}(1 - \beta_0) = t * \log(1 - |ECT_{-1}|)$$

où t = le nombre d'années, ECT_{-1} = le coefficient à correction d'erreur et β_0 = le pourcentage de choc à supprimer (95 %).

Selon notre modèle, l'élimination de 95 % d'un choc sur l'économie nécessite :

$$t_{\text{IDDfaible}} = \text{Log}(1 - \beta_0) / \log(1 - |ECT_{-1}|) = \text{Log}(1 - 0,95) / \log(1 - 0,36) = (-1,301 / -0,194) = 6,706$$

soit 7 ans pour le développement durable faible;

$$t_{\text{IDDfort}} = \text{Log}(1 - \beta_0) / \log(1 - |ECT_{-1}|) = \text{Log}(1 - 0,95) / \log(1 - 0,26) = (-1,301 / -0,131) = 9,931$$

soit 10 ans pour le développement durable fort.

Les modèles affichent les valeurs des coefficients de détermination (R^2) à hauteur de 64 % et 73 % respectivement pour l'IDD faible et l'IDD fort. Cela signifie que les variations des deux IDD sont expliquées à la hauteur de 64 % et 73 % par l'ensemble des variables retenues dans les deux modèles.

La validation d'un modèle économétrique porte aussi sur l'analyse de la qualité des résidus. Pour cela, les résultats confirment bien qu'il n'existe pas d'autocorrélation entre les résidus par le fait que l'analyse des graphiques du corrélogramme pour les deux équations montre que tous les termes des fonctions d'autocorrélation (simple et partielle) ne sont pas significativement différents de 0. Ils sont tous situés dans l'intervalle de confiance matérialisée par les traits verticaux sur les graphiques 1 et 2 (voir annexes). Les graphiques 3 et 4 du test de carte de contrôle de la somme cumulative (CUSUM) (voir annexes) indiquent que les modèles MCE estimés sont stables. Il ressort de

tout ce qui précède que le modèle est de bonne qualité et peut faire l'objet d'une interprétation.

2.2 Interprétation et discussion des résultats

Au regard des résultats issus de l'estimation du MCE en deux étapes, deux principaux enseignements peuvent être tirés : 1) les résultats à court terme révèlent l'absence d'effets de la dynamique entrepreneuriale pour les deux versions du développement durable en République du Congo; 2) les résultats relatifs aux effets à long terme indiquent que la dynamique entrepreneuriale améliore le développement durable au Congo, avec l'existence d'un effet de seuil.

Résultats à court terme : la dynamique entrepreneuriale n'a aucun effet sur le développement durable

Les résultats du tableau 4 plus haut montrent que la variable *création d'entreprises* n'a pas d'influence significative sur le développement durable dans sa version faible ou forte. Statistiquement, cette variable n'est même pas significative au seuil de 10 %. Par conséquent, malgré le fait que les IDD faibles et forts ne puissent pas recevoir les effets positifs de la création d'entreprises, le facteur main-d'œuvre a des effets positifs sur le développement durable dans sa version faible.

Ce résultat, bien qu'il paraisse relativement surprenant, n'a cependant pas été constaté dans aucune étude sur le développement durable. En effet, dans la majorité des études, on constate plus souvent que la dynamique entrepreneuriale a plus d'effets positifs que négatifs sur le développement durable, mais n'est pas sans effets. Nos résultats doivent donc être interprétés avec prudence, car si nos régresseurs mis en œuvre ne permettent pas d'obtenir les résultats attendus à court terme, alors cela n'est pas le cas à long terme.

Toutefois, après calcul des vitesses d'ajustement pour les deux équations, nous constatons à court terme que l'élimination de 95 % d'un choc du développement durable peut nécessiter 7 ans et 10 ans respectivement pour que le développement durable faible et fort revienne à leur équilibre respectif.

Résultats à long terme : la dynamique entrepreneuriale est un levier pour le développement durable

Après avoir montré qu'à court terme la dynamique entrepreneuriale n'a pas d'effet sur le développement durable dans les deux versions, cela n'est pas le cas à long terme.

En effet, de ces résultats issus du tableau 4 ci-dessus, le coefficient obtenu de la dynamique entrepreneuriale offre l'interprétation attendue. Dans les deux versions, la variable *création d'entreprises* mesurant la dynamique entrepreneuriale a un coefficient positif et son carré a un coefficient négatif. De ce fait, Beddaa et ses collègues (2022) ont montré que l'essor de l'entrepreneuriat durable à la suite de préoccupations liées au développement durable offre aux entrepreneurs de nouvelles opportunités entrepreneuriales afin de combiner les trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale) et de contribuer au bien-être des générations futures. Le coefficient de la création d'entreprises est positif et significatif au seuil de 5 %, ce qui signifie que, lorsque ce dernier augmente de 1 point, toutes choses étant égales par ailleurs, l'IDD augmente à un niveau moyen, situé respectivement autour de 0,583 pour sa version faible et de 0,831 pour sa version forte.

Notons que nous pouvons déduire, dans notre estimation, que l'impact marginal de l'introduction d'un certain nombre de variables de contrôle (p. ex., la croissance de la population et les IDE) est nécessaire. Étant significatives, elles viennent renforcer économiquement et socialement l'entrepreneuriat durable dans la prise en compte des préoccupations du développement durable. Il est à noter également que l'introduction de la valeur ajoutée industrielle a été nécessaire, dans la mesure où elle est étroitement liée aux secteurs d'activité des entreprises pour le transfert de nouvelles technologies importantes pour l'acquisition des connaissances et des savoirs pour leurs travailleurs.

Théoriquement, ce résultat positif des effets de la dynamique entrepreneuriale sur le développement durable est non seulement lié à la théorie de l'entrepreneuriat, considérée par Spence et ses collègues (2007) comme particulièrement riche pour la conceptualisation de l'engagement des PME dans la voie

du développement durable, mais aussi à celle de l'éthique, qui stipule que l'engagement en faveur d'une stratégie de développement durable est largement influencé par l'éthique personnelle du dirigeant, tout en montrant également la pertinence du concept éthique comme élément explicatif de l'engagement de la PME dans la durabilité, sans pour autant être le seul (Berger-Douce, 2011). Empiriquement, ces résultats sont soutenus par les travaux d'Aka (2009) portant sur une étude de cinq PME québécoises dans l'optique de faire le lien entre le développement durable et l'innovation. Ses résultats montrent que l'engagement des PME dans le développement durable stimule leur créativité et améliore leurs capacités d'innovation. Il en est de même pour les résultats de Bazillier et Suarez (2011), qui, à partir d'un échantillon de 92 PME françaises de la Région Centre, montrent qu'il y a une concentration des actions des PME dans les domaines où les obligations légales sont fortes.

Par contre, ces résultats sont contraires à ceux obtenus par Samba (2013), qui trouve dans son travail que, même si les PME contribuent à la diversification de l'économie forestière, qui est un secteur porteur d'avenir, il convient de noter que certaines d'entre elles ne prennent pas en compte les préoccupations du développement durable.

En ce qui concerne l'effet de seuil, il sied de noter que le signe positif de la création d'entreprises et le signe négatif pour son carré montrent bel et bien que, dans un premier temps, le développement durable dans ses deux versions accroît avec l'amélioration du climat des affaires (la création d'entreprises), mais que, une fois un seuil atteint, c'est-à-dire à la phase d'industrialisation, il décroît avec la baisse de la création d'entreprises, mais avec la prise en compte des préoccupations environnementales et sociales lors de la phase post-industrielle. Les résultats ci-dessus indiquent qu'il existe deux points de retournement : 1) le premier représente le niveau minimal de la création d'entreprises à partir duquel les bénéfices liés au climat des affaires augmentent ; 2) le second point concerne le maximum correspondant au développement durable à partir duquel les bénéfices liés au climat des affaires baissent. La formule générale de calcul des points de retournement est la suivante :

$$x^* = \exp\left(-\frac{\beta_1}{2\beta_2}\right),$$

étant donné que nos équations finales à fin d'estimation sont « semi-logarithmique », posant alors x^* = création d'entreprises. La moyenne maximale de la création d'entreprises pour espérer voir l'amélioration des IDD est alors estimée à 1340 entreprises pour le développement durable faible et à 1249 entreprises pour le développement durable fort. Ces valeurs semblent conformes aux données de la République du Congo, car, une fois ce seuil de création atteint, il devient difficile de constater la disparition des entreprises.

Conclusion

La plus grande innovation des ODD des Nations unies a été de mettre les entreprises au centre du processus d'atteinte de ces objectifs. Actuellement, vu la fonction majeure que joue la dynamique entrepreneuriale dans les économies du monde, les gouvernements et les institutions ont mis un accent primordial sur le thème de la PME. Cet article avait d'ailleurs pour objectif d'analyser les effets de la création d'entreprises sur le développement durable en République du Congo.

Après analyse, il en ressort que la dynamique entrepreneuriale a des effets positifs à long terme

sur le développement durable en République du Congo, quelle que soit la version, pour tenir compte de l'amélioration de la qualité de l'environnement et du bien-être des populations dans le pays. Les résultats obtenus confirment notre hypothèse formulée, dans la mesure où ils montrent que la dynamique entrepreneuriale a des effets positifs sur le développement durable.

Recommandations

Selon nous, il est indispensable pour les autorités publiques de mettre un accent essentiel sur le financement en matière de création de micro entreprises, tout en révisant les textes conformes à la bonne démarche en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE).

Pistes

Au-delà de cette analyse, il est important de signaler qu'une étude microéconomique dans les recherches futures soit portée sur une base de données qui prend en compte des questions relatives à la sécurité et à la protection de l'environnement afin de mieux appréhender l'influence de la dynamique entrepreneuriale sur le développement durable en République du Congo.

NOTE

- 1 Voir Borensztein et ses collègues (1998) pour l'implémentation complète du modèle.

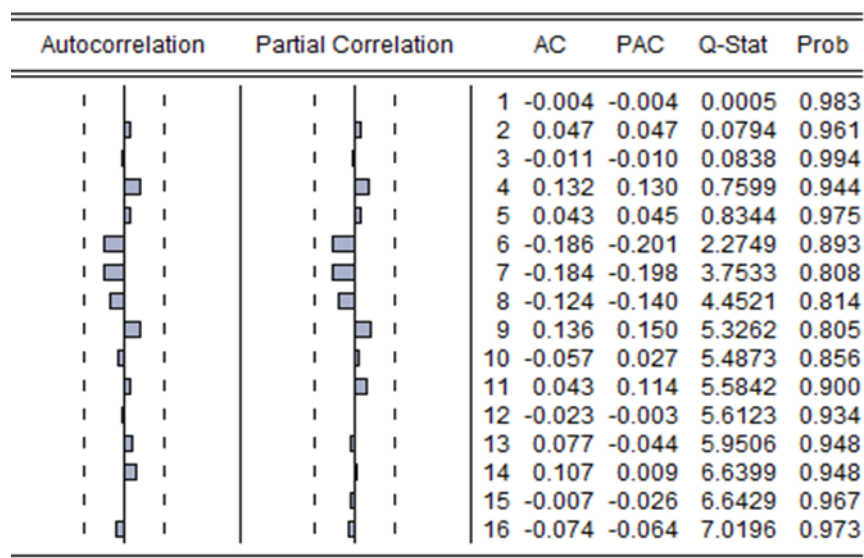
RÉFÉRENCES

- Aka, K. G. (2009). *Une exploration du lien entre le développement durable et l'innovation dans les PME québécoises* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières]. Cognition. <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1996>
- Aspiranti, T., Amaliah, I., Mafruhah, A. Y. et Kasim, R. S. R. (2020). Dynamic behaviour model: A sustainable SMEs development. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), pp. 57-73. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.1.04>
- Barro, R. et Sala-i-Martin, X. (1995). *Economic growth*. McGraw Hill.
- Bateson, G. (1995). *Vers une écologie de l'esprit* (t. 1). Éditions du Seuil.
- Bazillier, R. et Suarez, L. (2011). Les PME et le développement durable : enquête sur l'application de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME en Région Centre. *EconPapers*, 33(4). <https://econpapers.repec.org/repec:leo:wpaper:1137>
- Beddaa, M., Boumsiss, S. et Bachiri, M. (2022). Entrepreneuriat durable : approche par la littérature. *Moroccan Journal of Business Studies*, 3(1), 1-23. https://www.researchgate.net/publication/357737184_L%27entrepreneuriat_durable_approche_par_la_litterature
- Berger-Douce, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME? *Humanisme et entreprise*, 303(3), 9-24. <https://doi.org/10.3917/hume.303.0009>

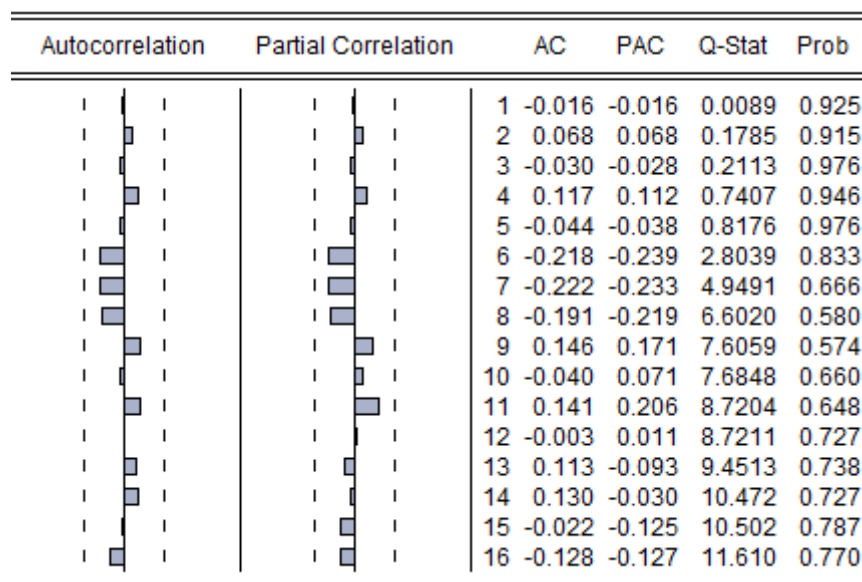
- Bonneveux, E. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel* [Thèse de doctorat, Université de Tours]. Theses.fr. <https://theses.fr/2010TOUR1005>
- Borensztein, E., De Gregorio, J. et Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of International Economics*, 45(1), 115-135. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(97\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(97)00033-0)
- Brundtland, H. G. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Oxford University Press.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte.
- Chakravarty, S. R. (2003). A generalized human development index. *Review of Development Economics*, 7(1), 99-114. <https://doi.org/10.1111/1467-9361.00178>
- Chtourou, W. (2010). Stratégies de développement durable : le cas des PME. Dans E. Reynaud (dir.), *Stratégies d'entreprises en développement durable*, 47-66. L'Harmattan.
- Courrent, J.-M. et Omri, W. (2014, octobre) *Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes?* 12^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Agadir (Maroc).
- Ewango-Chatelet, A. et Estay, C. (2022). Favoriser un développement durable en Afrique subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : quelles conditions institutionnelles et sociétales? *Organisations & Territoires*, 31(3), 95-110. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1522>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Garabedian, S. et Hoarau, J.-F. (2011). Un indicateur de développement humain soutenable pour les petits espaces insulaires en développement. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 4, 651-680. <https://doi.org/10.3917/revu.114.0651>
- Grossman, G. et Helpman, E. (1991). *Innovation and growth in the global economy*. MIT Press.
- Groupe AFD et Proparco. (2022). *Chose Africa : l'initiative française pour soutenir les start-up, TPE et PME en Afrique – Un bilan positif de l'initiative au 31/12/2021*. <https://choose-africa.com>
- Hattabou, A. et Louitri, A. (2011). Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité – Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. *Management & Avenir*, 43(3), 122-142. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0122>
- Lyoubi, M. et AlliaDev. (2019). *Entrepreneuriat vert en Afrique* [Synthèse des liens n° 7]. Changement climatique et environnement de la DDC. https://zoynet.org/wp-content/uploads/2018/01/SDC_NexusBrief_7_GreenEntrepreneurshipInFrench-speakingAfrica_FR.pdf
- Mathieu, A. (2010). Développement durable et innovation : dépasser l'antagonisme pour une complémentarité au service de la performance globale. Dans E. Reynaud (dir.), *Stratégies d'entreprises en développement durable*. (159-182). L'Harmattan. <https://doi.org/10.3917/har.reyn.2010.01.0159>
- Moscovici, S. (2003). *Collective Representations to Social Representations: Elements for a Story*. Dans Jodelet, D. (dir.), *Social Representations* (p. 62-86). Presses Universitaires de France. <https://www.Cairn.info/Les-representations-sociales--9782130537656-page-79.htm>
- Nseobot, I. R., Simeon, I. I., Effiong, A. I., Frank, E. I., Ukpog, E. S. et Essien, M. O. (2020). Covid-19: The aftermath for businesses in developing countries. *International Journal of Business Education and Management Studies*, 5(1), 43-49. <https://ssrn.com/abstract=3592603>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279002>
- Organisation mondiale du commerce (OMC). (2023). *Enquête de l'OMC auprès des entreprises* [Note de synthèse]. OMC. https://www.wto.org/french/res_f/publications_f/survey13_f.htm#:~:text=Enqu%C3%AAt%20de%20l'OMC%20aupr%C3%A8s%20des%20entreprises
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. Harper and Row.

- Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME ? Dans J-M Courrent. (dir.), *RSE et développement durable en PME*, (17-37). Ed. De Boeck.
- Romer, P. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Samba, R. (2013). *Contribution des PME à la diversification de la production dans le secteur Forêts et environnement en République du Congo : enjeux et perspectives* [Rapport de recherche n° 70/13]. FR-CIEA. <https://trustafrica.org/wp-content/uploads/2023/02/samba.pdf#:~:text=Le%20pr%C3%A9sent%20rapport%20d%E2%80%98C3%A9tape%20analyse%20la>
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. et Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME*, 20(3-4), 17-42. <https://doi.org/10.7202/1008522ar>
- Turki, A. (2014). Les PME face à la RSE : une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution. *Revue des sciences de gestion*, 5(269-270), 161-169. <https://doi.org/10.3917/rsg.269.0161>
- UN Trade and Development (UNCTAD). (2017). Investment facilitation: The perfect match for investment promotion. *The IPA Observer*, 6. https://unctad.org/system/files/official-document/webdiaepcb2017d4_en.pdf#:~:text=Investment%20in%20the%20Sustainable
- Zogning, F. et Mbaye, A. A. (2015). *Le financement des PME et la performance du secteur public : une perspective internationale*. Éditions Parmitech.

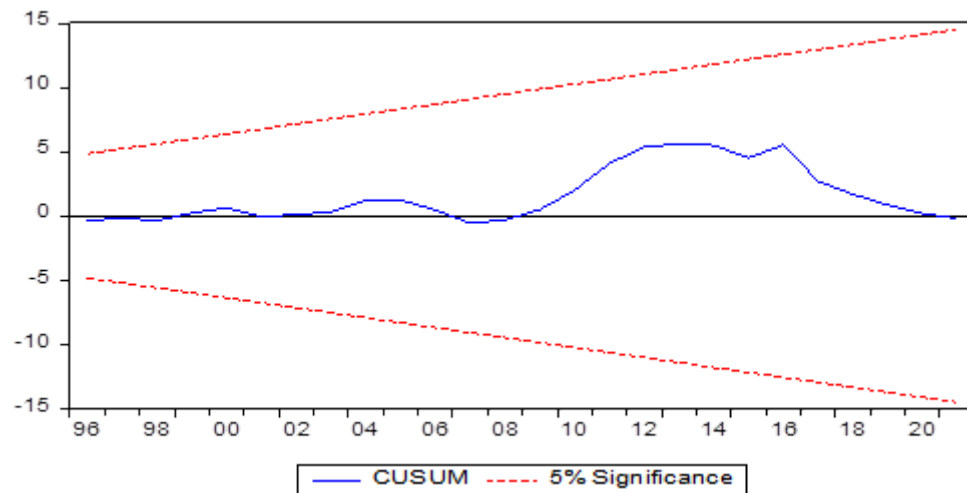
ANNEXES



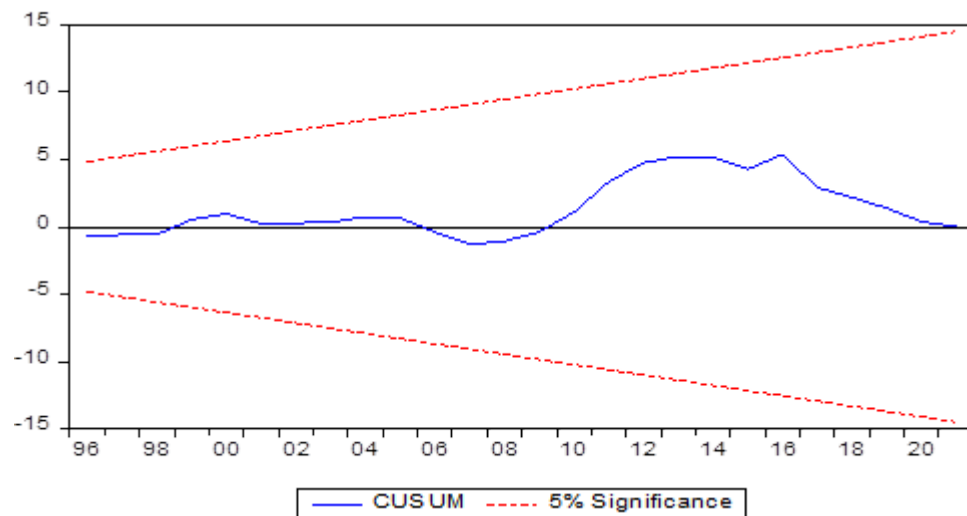
Graphique 1 – Test d'autocorrélation pour le développement durable faible
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews



Graphique 2 – Test d'autocorrélation pour le développement durable fort
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews



Graphique 3 – Test de CUSUM pour le développement durable faible
Source : Les auteurs, à partir du logiciel EViews



Graphique 4 – Test de CUSUM pour le développement durable fort
Source : Les auteurs à partir du logiciel EViews

Dossier spécial

Effets de la différence de genre et de la diversification des activités économiques sur la performance des très petites, petites et moyennes entreprises en République du Congo

Emerentienne Bakaboukila Ayessa^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1871>

RÉSUMÉ. L'objectif de cette recherche est d'analyser les effets de différence de genre et de la diversification des activités économiques sur la performance des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) en République du Congo. À partir des données d'enquête produites par l'Institut national de la statistique (2017) par le biais du *Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et artisans (RTPMEA)* au Congo, 2017), le modèle utilisé est le tobit. Les résultats obtenus montrent, d'une part, que la diversification des activités des TPE et PME gérées par les hommes ont une faible probabilité de favoriser la performance des microentreprises et, d'autre part, que la diversification des activités des TPE et PME gérées par les femmes sont insignifiantes et ne peuvent pas avoir la chance de favoriser leur performance. Ainsi, d'une manière générale, la diversification des activités économiques a agi négativement sur la performance des TPE et PME en République du Congo, malgré la différence de genre. À cet effet, des implications de politique économique sont formulées.

Mots clés : TPE, PME, diversification, genre, activités économiques, République du Congo

ABSTRACT. The objective of this research is to analyze the effects of gender difference and diversification of economic activities on the performance of very small, small, and medium size businesses (VSEs and SMEs) in the Republic of the Congo. This work is based on survey data conducted by the National Institute of Statistics (2017), by way of the census of very small, small and medium businesses and artisans (RTPMEA) in the Congo, and using the tobit model. The results obtained show, on the one hand, that the diversification of activities of VSEs and SMEs managed by men have a low probability of promoting the performance of VSEs and SMEs. On the other hand, the diversification of activities of VSEs and SMEs managed by women are insignificant and cannot have the chance to promote their performance. Thus, in general, the diversification of economical activities has had a negative impact on the performance of VSEs and SMEs in the Republic of Congo, despite the gender difference. To this end, economic policy implications are formulated.

Keywords: VSE, SME, diversification, gender, economic activities, Republic of Congo

Introduction

La quête de la performance est l'un des défis majeurs pour toutes les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) en raison de leur vulnérabilité (Boukary et Moskolai, 2021). Elle est considérée comme un indicateur de com-

pétitivité des entreprises et leur permet d'améliorer leur rentabilité, leur croissance, leur pouvoir et, surtout, leur position sur le marché. De plus, elle renforcer leur capacité à réaliser des profits en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire leur clientèle, tout en générant des profits et des avantages pour leurs différentes par-

^a Laboratoire de recherche et d'études économiques et sociales (LARES), Faculté des sciences économiques, Université Marien-Ngouabi, Brazzaville (Congo)

ties prenantes (Oubya, 2015). En effet, les entreprises jouent un grand rôle dans la réduction de la pauvreté en fournissant des emplois.

Contexte mondial

Les TPE et les PME (ou microentreprises) sont reconnues comme des contributeurs importants dans le développement et la croissance économique des pays dans plusieurs secteurs d'activité. Elles représentent près de 90 % des entreprises et emploient plus de 50 % de la force du travail à travers le monde (Farsad et Ahsina, 2021).

Cependant, les petites entreprises ont un taux net de création d'emplois supérieur à celui des grandes entreprises, à l'instar de ce que l'on observe pour l'ensemble du bassin des entreprises. C'est le cas des économies de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dont les PME créent une grande partie des emplois nouveaux et représentent 95 % de l'ensemble des entreprises et 60 à 70 % de l'emploi (OCDE, 2000).

Toutefois, la performance est toujours délicate pour chaque TPE et PME, car elles ont besoin d'améliorer leur performance, leurs compétences en gestion, leur capacité de collecte d'informations et leur base technologique. Par exemple, lors de la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises dans le monde ont fait face à des périodes de fermeture pour respecter les mesures barrières. Lors de la reprise, certaines de ces entreprises n'ont pas pu rouvrir leurs portes, alors qu'elles sont considérées comme l'un des plus grands générateurs d'emploi et leurs activités génératrices de revenu sont beaucoup touchés par cette crise sanitaire.

Voilà pourquoi, malgré tous les apports des TPE et PME dans la création d'emplois et dans la réduction de la pauvreté dans les pays en voie de développement, ces dernières évoluent dans un environnement d'affaires plus difficile que celui dans les pays développés (Dinh et collab., 2010). De même, en Afrique, elles font face à plusieurs obstacles qui entravent leur dynamisme et qui réduisent leur rentabilité, leur compétitivité, leur

taux de croissance et même leur survie (Banque africaine de développement, 2019).

Facteurs contribuant à l'amélioration de la performance

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'amélioration de la performance des TPE et PME, à savoir : l'accès au financement, aux infrastructures d'information et aux marchés internationaux ; la différence de genre ; et la diversification des activités. Dans le cadre de cet article, nous nous pencherons sur ces deux derniers facteurs.

La différence de genre

Selon nous, le meilleur moyen de stimuler la performance dans le cadre de ce travail est par le biais de la différence de genre, appréhendée comme un processus dynamique de représentation de ce que signifie être une femme ou un homme dans les situations de la vie quotidienne. Selon le ministère de la Promotion de la Femme et de l'Intégration de la Femme au Développement (2021), la différence de genre est vue comme un aspect qui influence l'identité personnelle et les attitudes. Ainsi, plus de 20 ans de recherche ont démontré que les entreprises qui témoignent d'une grande différence de genre au sein de leur administration connaissent plus de succès sur le plan organisationnel. Cette différence de genre serait liée à la satisfaction des membres du personnel, à une gouvernance plus efficace, à des avantages financiers ainsi qu'à l'exercice d'une influence positive sur les valeurs de l'entreprise, plus précisément la performance (CFSG, 2014).

La diversification des activités

La non-différence du genre peut maintenir un système d'organisation sociale (valeurs, coutumes, traditions, stéréotypes et lois) qui accorde plus de pouvoir et de privilèges aux hommes, et qui repose sur une série de croyances qui légitiment et maintiennent cette structure sociale.

À l'opposé, la diversification des activités est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre en étendant son périmètre d'activités par la proposition de nouveaux produits et par l'acquisition d'autres parts de marché afin de se prémunir contre la

variation de conjoncture économique et de s'adapter aux goûts des consommateurs (Kotler et Dubois, 2006).

Ce facteur, qui est lié à la différence de genre quant à la performance des entreprises, connaît un regain d'intérêt au sein de la littérature, qui prend appui sur les travaux relatifs au management des TPE et des PME et sur l'intérêt personnel de l'entrepreneur, ou encore sur la maximisation de leur production.

Concernant les travaux relatifs au management et à l'intérêt personnel de l'entrepreneur d'une TPE et PME, ils prennent appui sur la théorie moderne du portefeuille et sur la théorie de l'agence.

A contrario, pour les travaux liés à la maximisation de la production, ils ont pour ancrage théorique, la théorie du pouvoir de marché (ou théorie des coûts de transaction) ainsi que la théorie des ressources de base (ou théorie de la vision basée sur les ressources).

Bien que l'entreprise ait fait l'objet d'importants travaux témoignant tous de l'importance accordée à la résolution des problèmes d'emploi, de pauvreté et de croissance économique dans les pays en développement en général et dans ceux de l'Afrique subsaharienne, en particulier le Congo (Ndinga, 2020), la performance des TPE et PME reste toujours un problème. Quel que soit leur secteur d'activité, elles ont un taux de faillite élevé pour les nouvelles entreprises et un faible taux de réduction des délais de formalités (Ministère de

l'Économie, du Plan, de l'Aménagement du territoire et de l'Intégration, 2012).

Alors, mettre un accent sur le genre dans le but de promouvoir l'égalité – puisque cette dernière est actuellement plus pertinente en raison des impacts de la révolution technologique – fait du renforcement des capacités et de la réduction des écarts une tâche plus urgente et impérieuse.

En réalité, la différence de genre et la diversification des activités sur la performance des TPE et PME en République du Congo constituent des facteurs particulièrement intéressants à mettre en lumière, car les femmes entrepreneures sont plus averses au risque et moins susceptibles de réussir que leurs homologues masculins (Woldie et collab., 2008). De plus, elles ont tendance à minimiser les risques et à se soucier prioritairement du bien-être de la famille et, dans le meilleur des cas, s'engagent dans une croissance horizontale (multiplication des activités). À l'opposé, les hommes sont enclins à investir à la fois dans la croissance verticale et horizontale de l'entreprise (Brown et collab., 2005; Akoten et collab., 2006).

Puisque ces TPE et PME sont pourvoyeuses d'emplois, connaître ces caractéristiques est une nécessité. En République du Congo, la réglementation sur les PME relève des attributions du ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat ainsi que du secteur informel. La *Loi n° 46-2014 du 3 novembre 2014 portant mesures de promotion et de développement des très petites, petites et moyennes entreprises*¹ dispose d'une classification, illustrée dans le tableau 1 :

Critère	Taille de l'entreprise			
	Très petite	Petite	Moyenne	Grande
Capital social à la création (en FCFA)		≤1 million	>1 million	
Effectif de salaires permanents (N)	≤9	10 à 20	21 à 100	>100
Chiffre d'affaires annuel hors taxes (en FCFA)	≤25 millions	25 à 100 millions	101 millions à 2 milliards	>2 milliards

Tableau 1 – Classification des entreprises par taille
Source : L'auteure, à partir de la Loi n° 46-2014 du 3 novembre 2014

Question de recherche

En tenant compte du faible niveau de performance des TPE et PME en République du Congo, combiné au manque de consensus au sujet de la différence de genre et de la diversification des activités économiques des TPE et PME ainsi qu'aux travaux se penchant sur ce thème, le présent article tâchera de répondre à la question suivante : *Quels sont les effets de la différence de genre et de la diversification des activités économiques sur la performance des TPE et PME en République du Congo?*

Notre hypothèse est que les activités économiques diversifiées par les femmes comparées à celles des hommes ont des effets positifs sur la performance des TPE et PME en République du Congo.

Notre recherche est structurée en quatre sections : la revue de la littérature, la méthodologie, la présentation des résultats et leur interprétation.

1. Revue de la littérature

1.1 Sur le plan théorique

Quatre théories principales ont été identifiées pour expliquer la diversification des activités économiques :

1. la théorie du portefeuille, liée à la gestion du risque;
2. la théorie de l'agence, mobilisée pour la résolution du problème d'agence;
3. la théorie des ressources de base (ou théorie de la vision basée sur les ressources), qui explique le bénéfice à tirer des avantages comparatifs;
4. la théorie du pouvoir de marché (ou théorie des coûts de transaction), dont le désir d'accroître le pouvoir de marché.

Ces quatre théories peuvent être regroupées en deux types de motivation : une motivation fondée sur le management d'une microentreprise et sur l'intérêt personnel de l'entrepreneur, qui met en avant la théorie du portefeuille et la théorie de l'agence ; et une motivation basée sur la maximisation de la production, qui met en avant la théorie des ressources de base et celle du pouvoir de marché.

La théorie du portefeuille

La théorie moderne du portefeuille, développée par Markowitz (1952), montre comment des investisseurs rationnels et averse au risque choisissent leur portefeuille optimal en situation d'incertitude. C'est un modèle d'allocation d'actifs visant à optimiser le couple rendement/risque d'un portefeuille boursier.

Cette théorie permet de sélectionner des actifs dans une optique de diversification. Autrement dit, les investisseurs devraient investir dans plusieurs portefeuilles, plutôt que de se fier à un seul. Appliquée aux propriétaires de TPE et PME, cette théorie tient compte de l'augmentation du nombre d'activités. Ainsi, les investisseurs peuvent profiter des avantages de la diversification en réduisant le risque en le répartissant entre les différents portefeuilles. Lorsqu'une TPE ou PME se spécialise sur une seule activité dont le prix est volatile et/ou dont les bénéfices sont cycliques, la diversification des activités lui permet de stabiliser ses revenus à long terme, sans pouvoir faire face au risque et au coût d'agence.

La théorie de l'agence

La théorie de l'agence suppose que la séparation entre les propriétaires et les gestionnaires de TPE et PME crée des divergences d'intérêts qui augmentent les coûts d'agence. Il s'agit des coûts liés à l'incitation de l'agent et au monitoring, supportés par le principal, afin de limiter la divergence d'intérêts. Ces coûts font aussi allusion aux dépenses engagées pour dissuader l'agent à prendre des décisions divergentes ou celles qui induiraient une réduction du bien-être ou des pertes. Ces coûts subis par le principal, en raison de la divergence entre la décision de l'agent et la sienne, ne conduiront pas à la maximisation du profit espérée (Jensen et Meckling, 1976).

En ce qui concerne les travaux mettant l'accent sur la recherche du profit, la stratégie première est la diversification des activités.

La théorie des ressources de base (ou théorie de la vision basée sur les ressources)

Cette théorie, développée par Wernerfelt (1984), implique qu'en disposant de plus de ressources, une entreprise peut renforcer sa compétitivité. De

plus, le propriétaire de la TPE ou PME prend délibérément des décisions visant à obtenir un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991 ; Teece et collab., 1997).

La théorie du pouvoir de marché (ou des coûts de transaction)

Selon la théorie du pouvoir de marché (ou des coûts de transaction), les stratégies de diversification permettent d'acquérir un meilleur pouvoir de marché que les concurrents. Amit et Livnat (1988) affirment que la diversification dans des activités connexes peut accroître le pouvoir de marché de l'entreprise, ce qui, à son tour, l'aide à améliorer sa position à long terme et sa performance. Pour Porter (1980), la diversification des activités est une stratégie permettant de positionner la TPE ou PME dans son environnement par rapport à ses concurrents. C'est également une stratégie efficace pour déclasser ses concurrents afin d'augmenter son pouvoir de marché et d'influencer les paramètres du marché (Barney, 1991).

La différence de genre en tant que déterminant de la diversification économique

Sur la base de cette littérature, nous introduisons la différence de genre en tant que déterminant de la diversification économique.

L'éducation est un déterminant souvent mis en avant dans la littérature. Il y a une différence entre les propriétaires de TPE et PME selon qu'ils sont ou non scolarisés. Il va sans dire que les propriétaires de TPE et PME scolarisés vont mieux se prémunir du risque d'être dans une seule activité en multipliant des activités. De plus, les prêteurs de fonds considèrent souvent l'éducation comme un indicateur de la compétence du propriétaire de la TPE ou PME à utiliser les ressources pour générer des profits et faire face à ses obligations.

Les écarts d'opportunités entre les hommes et les femmes en matière d'éducation peuvent nuire directement à la diversification en limitant la réserve potentielle de capital humain. En particulier, dans les pays où l'éducation des filles est inférieure à celle des garçons, le capital humain féminin ne peut pas s'accumuler de manière optimale, ce qui ralentit la diversification économique, donc la performance (Kazandjian et collab., 2016). Ils entravent même

indirectement le développement de nouvelles technologies à travers l'innovation en diminuant l'efficacité de la main-d'œuvre et, pire, les stratégies de diversification des activités des TPE et PME (canal d'allocation des ressources).

1.2 Sur le plan empirique

Ndinga (2020) a mené des travaux sur les déterminants de la multiplication du nombre d'activités dans les microentreprises : une comparaison entre femmes et hommes au Congo-Brazzaville. L'analyse économétrique, réalisée à partir de l'Enquête sur la transition vers la vie active, suggère, d'une part, que la durée de l'activité, le capital social et l'accès aux ressources financières sont les principaux déterminants de la multiplication des activités et, d'autre part, que la multiplication des activités est à la fois un révélateur de similitudes et une expression de différence entre les femmes et les hommes. Les similitudes portent sur le capital social, sur la durée de vie de la microentreprise et sur les difficultés d'accès au financement. Les différences, quant à elle, portent sur le profit de l'activité et sur l'exercice de la microentreprise dans le secteur tertiaire, notamment des services.

Idehen et Yanetu (2021), à travers leur étude sur les impacts de la diversification sur la performance des PME au Bénin, ont révélé que la rentabilité et la performance de l'entreprise à l'étude (étude de cas) passent d'assez bonnes à très bonnes après la diversification d'activités.

Ali et ses collègues (2016) ont étudié la relation entre la diversification des entreprises et leur performance dans un pays en développement. À partir d'un échantillon de 141 sociétés non financières cotées sur le marché boursier pakistanais de 2003 à 2013, ils ont analysé les impacts de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise. Les résultats montrent qu'il existe une relation en U inversé, car la performance augmente jusqu'à un certain niveau en raison de la stratégie de diversification associée, puis elle chute de manière drastique.

Kazandjian et ses collègues (2016) ont constaté que l'inégalité entre les sexes est fortement et négativement associée à la diversification des exportations, donc à la performance, dans les pays

à faible revenu et les pays en développement, même après avoir pris en compte les autres facteurs de diversification évoqués précédemment.

Enseignement de la revue théorique et empirique

Il découle de la littérature théorique deux types de motivation : celle fondée sur le management de la microentreprise et sur l'intérêt personnel de l'entrepreneur, qui met en avant la théorie du portefeuille et celle de l'agence ; et la motivation axée sur la maximisation de la production, fondée sur la théorie du pouvoir de marché et celle des ressources de base.

Empiriquement, les auteurs présentent un manque d'unanimité, compte tenu des résultats obtenus et des différentes méthodes utilisées, ce qui met en avant la pertinence de notre étude.

2. Méthodologie

Cette section présente successivement le mode d'investigation de l'étude, le modèle théorique, les variables du modèle ainsi que les statistiques descriptives.

2.1 Mode d'investigation

La revue de littérature consiste à relever toute recherche ayant trait à notre objet d'étude, soit la différence de genre, la diversification des activités économiques, la performance ainsi que les TPE et PME. À cet effet, nous avons retenu des documents de recherche, des rapports, des ouvrages et des articles recensés à travers les bibliothèques, les institutions et les moteurs de recherche.

De plus, les données utilisées sont celles du *Recensement des très petites, petites, moyennes entreprises et artisans* (RTPMEA) réalisé au Congo en 2017 par l'Institut national de la statistique (INS, 2017).

2.2 Modèle théorique

Pour analyser les effets de la différence de genre et de la diversification des activités sur la performance des TPE et PME, nous nous inspirons du modèle théorique développé par Tobin (1958). Ce modèle a pour objectif de décrire une relation entre une variable dépendante censurée et une variable indépendante, où la variable dépendante

est continue, mais observable que sur un certain intervalle. Tobin (1958) a construit ce modèle pour tenter de mieux expliquer les dépenses en biens durables des ménages. Dans cet article, l'analyse est telle que la différence de genre choisit la diversification des activités en optimisant sa performance.

Ainsi, notre modèle théorique se présente de la manière suivante :).

$$Z_i^* = AX_i + \mu_i$$

$$Z_i = \begin{cases} Z_i^* & \text{si } Z_i^* > 0 \\ 0 & \text{si } Z_i^* \leq 0 \end{cases}$$

où Z_i^* = la variable latente, Z_i = la variable observée et X = la variable exogène. Aussi, μ_i est normalement distribué $[0, \sigma^2]$.

Le modèle tobit est utilisé pour tenir compte des données censurées à zéro (0) qui biaisent les estimations linéaires par les moindres carrés ordinaires (MCO). Bernard et Busse (2004) montrent que les résultats du modèle tobit sont meilleurs que ceux de la régression classique par les MCO.

Dans le cadre de cet article, la performance représentée par le chiffre d'affaires est utilisée comme variable dépendante. Les variables exogènes sont : la diversification des activités, l'accès à l'internet, l'accès au crédit, le département (lieu de résidence), le niveau d'instruction, la tontine, les fonds propres, l'apport familial et le genre de l'entrepreneur(e). L'équation devient alors :

$$m_i^* = \sum \beta \text{Variables exogène} + \mu_i$$

$$m_i^* = \beta_1 \text{DIV} + \beta_2 \text{accèsinter} + \beta_3 \text{accèscrédit} + \beta_4 \text{DPT} + \beta_5 \text{nivinstruction} + \beta_6 \text{tontine} + \beta_7 \text{fndpropres} + \beta_8 \text{apportfami} \mu_i$$

Toutes les variables explicatives sont captées par le vecteur X_i , d'où notre équation, qui se transforme de la manière suivante :

$$m_i^* = \beta X_i + \mu_i$$

L'observation de m étant définie par :

$$m_i = \begin{cases} m_i^* & \text{si } m_i^* > 0 \\ 0 & \text{si } m_i^* \leq 0 \end{cases}$$

où m_i = la taille observable et μ_i = le terme d'erreur qui suit une loi normale.

2.3 Variables du modèle

La majorité des études portant sur la différence de genre et sur la diversification des activités sur la performance des entreprises prennent deux aspects : l'aspect de l'entreprise et l'aspect des dirigeants de ces entreprises.

Dans notre cas, nous nous intéressons à la performance des TPE et PME (variable dépendante) et à la différence de genre (hommes et femmes) des dirigeants de ces entreprises. Les variables utilisées sont dichotomiques et les signes attendus sont positifs.

Catégories de variables	Indicateurs mobilisés
Variable dépendante de nature quantitative	Performance basée sur le chiffre d'affaires
Variables indépendantes de nature qualitative	Genre de l'entrepreneur(e) Diversification des activités Accès à l'Internet Accès au crédit Départements Niveau d'instruction Tontine Fonds propres Apport familial

Tableau 2 – Synthèse des indicateurs mobilisés
Source : L'auteur, à partir de la revue de la littérature

2.4 Statistiques descriptives des variables des différentes modalités

Variables qualitatives

D'abord, voici les différentes statistiques descriptives liées aux variables qualitatives, notamment la diversification des activités économiques, le genre de l'entrepreneur(e) et la taille de l'entreprise (tableau 4).

Selon le tableau 3, sur l'ensemble des entrepreneurs enquêtés, il y a plus d'hommes (78,88 %) qui ne diversifient pas leurs activités, par rapport aux femmes (77,67 %). Les femmes arrivent à diversifier leurs activités à hauteur de 22,33 %, soit plus que les hommes, qui en font à hauteur de 21,12 %. Toutefois, dans l'ensemble, cette diversification est faible par rapport à la moyenne.

Diversification des activités	Genre (%)	
	Hommes	Femmes
Non	78,88	77,67
Oui	21,12	22,33
Total	100,00	100,00

Tableau 3 – Statistiques descriptives de l'indicateur « Diversification des activités »
Source : L'auteur, à partir des données de l'INS (2017)

Le tableau 4 présente la répartition des entreprises selon la taille, à partir des définitions de la *Loi n° 16-2014 du 3 novembre 2014* : TPE = 98,65 % ; PE = 1,11 % ; ME = 0,23 % et grande entreprise = 0,02 %.

Taille de l'entreprise	Catégorie	Effectif de salaires permanents	%
Très petite entreprise	1	10 955	98,65
Petite entreprise	2	123	1,11
Moyenne entreprise	3	25	0,23
Grande entreprise	4	2	0,02
	Total	11 105	100

Tableau 4 – Statistiques descriptives de l'indicateur « Taille de l'entreprise »
Source : L'auteur, à partir des données de l'INS (2017)

Les résultats du tableau 5 montrent l'effectif de salaires permanents selon la taille des entreprises tenues par les hommes.

Taille de l'entreprise	Catégorie	Effectif de salaires permanents	%
Très petite entreprise	1	8 708	98,56
Petite entreprise	2	103	1,17
Moyenne entreprise	3	22	0,25
Grande entreprise	4	2	0,02
	Total	8 835	100

Tableau 5 – Statistiques descriptives de l'indicateur « Effectif de salaires permanents selon la taille des entreprises tenues par les hommes »
Source : L'auteur, à partir des données de l'INS (2017)

Les résultats du tableau 6 montrent l'effectif de salaires permanents selon la taille des entreprises tenues par les femmes. À noter qu'aucune grande entreprise n'est tenue par les femmes.

Taille de l'entreprise	Catégorie	Effectifs de salaires permanents	%
Très petite entreprise	1	2 247	98,99
Petite entreprise	2	20	0,88
Moyenne entreprise	3	3	0,13
	Total	2 270	100

Tableau 6 – Statistiques descriptives de l'indicateur « Effectif de salaires permanents selon la taille des entreprises tenues par les femmes »
Source : L'auteur, à partir des données de l'INS (2017)

En somme, lorsqu'on tient compte du genre, les plus grands effectifs de salaires permanents se trouvent au sein de la TPE.

Variable quantitative

Voici maintenant les statistiques concernant la variable quantitative, soit la performance basée sur le chiffre d'affaires annuel :

Variable	Moyenne	Min	Max
Chiffre d'affaires annuel	393 391 60 FCFA	0 FCFA	1,00e+08 FCFA

Tableau 7 – Statistiques descriptives des variables quantitatives
Source : L'auteure, à partir des données de l'INS (2017)

À partir du tableau 7, nous pouvons remarquer que le chiffre d'affaires moyen de l'ensemble de très petites, petites et moyennes entreprises enquêtées sont de 393 391,60 FCFA.

3. Présentation des résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats des estimations de façon globale, puis spécifique, soit en tenant compte de l'indicateur « Taille de l'entreprise ».

3.1 Estimation du modèle tobit

Les résultats de ces estimations sont présentés en annexe dans deux tableaux. Le premier montre si les activités économiques diversifiées des TPE et PME tenues par des femmes peuvent favoriser la performance de celles-ci. Le second tableau illustre si les activités économiques diversifiées des TPE et PME tenues par les hommes peuvent favoriser la performance.

3.2 Validation du modèle

La validation du modèle est importante avant toute analyse des résultats obtenus. La lecture des résultats présentés dans les tableaux ci-après (cf. annexe) révèle que le pseudo- R^2 est faible soit 0,0039 et que la probabilité associée est significative (seuil = 1 %), ce qui nous permet de valider notre modèle sur le plan statistique.

Nous pouvons, dès lors, procéder à l'interprétation des résultats des effets marginaux en tenant toujours compte de la différence de genre.

4. Interprétation des résultats

Les résultats obtenus après les estimations et consignés dans les tableaux 8 et 9 suggèrent deux principaux enseignements. Le premier tient à la différence de genre et à la diversification des activités économiques sur la performance des TPE et PME par rapport aux hommes. Le second enseignement est relatif aux mêmes données, mais par rapport aux femmes.

Chiffre d'affaires	Coefficients (dy/dx)	Probabilité
Diversification des activités	-108955,80	0,088
Accès à l'Internet	449138,90	0,001
Accès au crédit	-480310,70	0,001
Départements	81692,24	0,000
Niveau d'instruction	-372812,50	0,000
Tontine	-899615,50	0,000
Fonds propres	-778336,90	0,000
Apport familial	-445153,30	0,000
Nbre d'observations	8 835	

Note. Seuil de significativité à 10 %, 5 % et 1 %

Tableau 8 – Résultats de la diversification des activités économiques sur la performance des TPE et PME gérées par les hommes

Source : L'auteure, à partir des données de l'enquête de l'INS (2017)

L'analyse des résultats du tableau 8 illustre que la relation entre l'indicateur « Diversification des activités économiques » sur la performance est significative au seuil de 10 % et influe négativement sur la performance des TPE et PME tenues par les hommes. Ce résultat fait constater qu'au fur et à mesure que la performance se détériore, la

diversification des activités économiques des microentreprises tenues par des hommes en République du Congo baisse, c'est-à-dire les TPE et PME ayant diversifié leurs activités ont moins de chance d'être performantes. Cela peut s'expliquer par le fait que le secteur des TPE et PME n'est pas du tout encouragé.

Chiffre d'affaires	Coefficients (dy/dx)	Probabilité
Diversification des activités	-86224,38	0,763
Accès à l'Internet	349598,70	0,664
Accès au crédit	-2037435,00	0,036
Départements	55454,76	0,155
Niveau d'instruction	-583788,50	0,032
Tontine	-1965689,00	0,001
Fonds propres	-1695725,00	0,000
Apport familial	-2116824,00	0,000
N ^{bre} d'observations	2 270	

Note. Seuil de significativité à 10 %, 5 % et 1 %

Tableau 9 – Résultats de la diversification des activités économiques sur la performance des TPE et PME gérées par les femmes

Source : L'auteure, à partir des données de l'enquête de l'INS (2017)

L'analyse du tableau 9 montre que la diversification des activités économiques des TPE et PME tenues par les femmes est insignifiante, à tel point qu'elle ne peut pas favoriser la performance.

La littérature sur les pays développés met en évidence un ensemble de raisons susceptibles d'expliquer la différence d'opportunités entre les hommes et les femmes ainsi que les contraintes vécues par les femmes entrepreneures, ce qui affecte aussi leur performance dans l'entrepreneuriat.

Cette tendance peut être observée dans les pays en développement, surtout lorsque l'enquête ne prend en considération que les entreprises formelles ou celles qui sont installées dans des locaux professionnels (Nembua et Kamga, 2015). Cela peut s'expliquer de la manière suivante : pour diversifier les activités des TPE et PME, on n'a pas besoin d'être homme ou femme, mais de cibler le secteur d'activité dans lequel on veut investir, réaliser une étude de marché en détectant les secteurs potentiels d'investissement, puis cibler la clientèle potentielle.

Par ailleurs, en nous penchant sur des résultats plus spécifiques, soit en tenant compte de l'indicateur « Taille de l'entreprise », nous nous sommes

rendu compte que seule la TPE présente un effectif élevé de salaires permanents, que ce soit chez les microentreprises tenues par des hommes ou des femmes. Concernant les résultats liés à la TPE, nous obtenons les mêmes conclusions que celles obtenues de façon globale précédemment.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas faire des estimations sur les autres catégories de la taille d'entreprise (PE et ME), car l'échantillon présenté est très faible lorsqu'on aborde la question du genre.

Conclusion

L'hypothèse soutenue dans ce travail était que les activités économiques diversifiées au sein des TPE et PME tenues par des femmes, comparées à celles des hommes, auraient des effets positifs sur la performance des microentreprises en République du Congo. Le modèle tobit a été utilisé à l'aide des données d'enquête de l'Institut national de la statistique (INS, 2017).

Deux types de résultats ont été obtenus :

1. Les activités diversifiées au sein de TPE et PME gérées par des hommes n'améliorent pas la performance de leur microentreprise au Congo ;

2. Les activités diversifiées au sein de TPE et PME gérées par les femmes sont insignifiantes pour permettre la performance de leur microentreprise.

Ainsi, dans les deux cas, l'hypothèse soutenue n'est pas confirmée. Ces résultats corroborent les travaux d'Ali et ses collègues (2016) ainsi que de Kazandjian et ses collègues (2016).

Finalement, les effets de la diversification des activités économiques sur la performance des TPE et

PME au Congo ne tiennent pas compte de la différence de genre (hommes et femmes).

À l'issue de ces résultats, les autorités devraient augmenter l'accès au crédit et accorder plus de crédit aux hommes et aux femmes entrepreneurs pour accroître leurs activités, de même que mettre en place des centres de formation entrepreneuriale qui orientent les promoteurs vers une augmentation de leur gamme de produits afin que cette performance soit pérenne.

NOTE

- 1 <https://www.finances.gouv.cg/fr/loi-n%C2%B046-2014-du-3-novembre-2014-portant-mesures-de-promotion-et-de-d%C3%A9veloppement-des-tr%C3%A8s-petites>

RÉFÉRENCES

- Akoten, J. E., Sawada, Y., & Otsuka, K. (2006). The determinants of credit access and its impacts on micro and small enterprises: The case of garment producers in Kenya. *Economic development and cultural change*, 54(4), 927-944. <https://doi.org/10.1086/503585>
- Ali, S., Hashmi, S. H. et Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted U-shaped hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 381-398. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2016.60389>
- Amit, R. et Livnat, J. (1989). Efficient corporate diversification: Methods and implications. *Management Science*, 35(7), 879-897. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.35.7.879>
- Banque africaine de développement. (2019). *Perspectives économiques en Afrique 2019*. <https://knowledge.uclga.org/IMG/pdf/perspectiveseconomiquesenafricque2019.pdf>
- Barney, J. B. (1991). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 53-57. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernard, A. et Busse, M. (2004). Who wins the Olympic Games: Economic resources and medal totals. *Review of Economics and Statistics*, 86(1), 413-417. <https://doi.org/10.1162/003465304774201824>
- Boukary, B. et Mosolä, D. D. (2021). La performance des PME au Cameroun : une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle. *Question(s) de management*, 2(32), 25-42. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0025>
- Brown, J. D., Earle, J. S. et Lup, D. (2005). What makes small firms grow? Finance, human capital, technical assistance, and the business environment in Romania. *Economic Development and Cultural Change*, 54(1), 33-70.
- Chaires pour les femmes en science et en génie au Québec (CFSG). (2014). *Les avantages de la diversité des genres*. https://stem-inclusion-stim.ca/wp-content/uploads/2021/09/WWEST-White-Papers-ALL_FR.pdf
- Dinh, H. T., Mavridis, D. A. et Nguyen, H. B. (2010). *The binding constraint on firms' growth in developing countries* [Policy Research Working Paper No. 5485]. The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/966571468137388733/pdf/WPS5485.pdf>
- Farsad, M. E. et Ahsina, K. (2021). Modèle de la réussite des PME : une revue narrative de la littérature sur les facteurs de succès et d'échec des PME. *Alternatives managériales et économiques*, 3(2), 318-337. https://www.researchgate.net/publication/351362226_modele_de_la_reussite_des_pme_une_revue_narrative_de_la_litterature_sur_les_facteurs_de_succes_et_d%27echec_des_pme
- Idehen, V. A. et Yanetu, O-S. P. (2021). Impacts of diversification on the performance of SMEs in Benin City, Edo state: A case study of Nadia Bakery. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 4(3), 421-428. <https://ijmsspcs.com/index.php/IJMSSPCS/article/view/286/0>

- Institut national de la statistique (INS). (2017). *Recensement général des entreprises au Congo*. République du Congo. <https://ins-congo.cg/download/recensement-general-des-entreprises-du-congo>
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kazandjian, R., Kolovich, L., Kochhar, K. et Newiak, M. (2016). *Gender equality and economic diversification* [IMF Working Paper 6/140]. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16140>
- Kotler, P. et Dubois, B. (2006). *Marketing et management* (12^e éd.). Nouveaux Horizons.
- Markowitz, H. (1952). The utility of wealth. *Journal of Political Economy*, 60(2), 151-158. <https://www.journals.uchicago.edu./doi/abs/10.1086/25177>
- Ministère de la Promotion de la Femme et de l'Intégration de la Femme au Développement. (2021). *Stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre 2021-2025*. République du Congo.
- Ndinga, M. M. A. (2020). Déterminants de la multiplication du nombre d'activités dans les micro-entreprises : une comparaison entre femmes et hommes au Congo Brazzaville. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(4), 393-411. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1716135>
- Nembua, C. C. et Kamga, B. F. (2015). Rapport général de l'étude sur les déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal – Rapport du Cameroun. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:162627568>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2000). *Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale* [Bulletin Synthèses]. <https://studylibfr.com/doc/2032555/les-petites-et-moyennes-entreprises---force-locale--action-mondiale>
- Oubya, G. (2015). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie* [Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur]. <https://theses.hal.science/tel-01635959>
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-34. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tobin, J. (1958). Estimation of relationships for limited dependent variables. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 24-36. <https://doi.org/10.2307/1907382>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Woldie, A., Leighton, P. et Adesua, A. (2008). Factors influencing small and medium enterprises (SMEs): an exploratory study of owner/manager and firm characteristics. *Banks & bank systems*, 3(3), 5-13.

ANNEXE

```
. tobit ChiffreA DiverA AccèsInt AccesCre DPT NiveauI Tontine FondPr Apportfami if SEX==1 , ll (393391.6)
```

```
Tobit regression                                Number of obs      =      8,835
                                                LR chi2(8)         =      487.05
                                                Prob > chi2        =      0.0000
Log likelihood = -62096.515                    Pseudo R2         =      0.0039
```

ChiffreA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
DiverA	-108955.8	63880.93	-1.71	0.088	-234177.3	16265.66
AccèsInt	449138.9	132704.9	3.38	0.001	189006.5	709271.4
AccesCre	-480310.7	149897.7	-3.20	0.001	-774145	-186476.4
DPT	81692.24	9471.873	8.62	0.000	63125.16	100259.3
NiveauI	-372812.5	53837.59	-6.92	0.000	-478346.7	-267278.3
Tontine	-899615.5	138772.4	-6.48	0.000	-1171642	-627589.3
FondPr	-778336.9	67516.41	-11.53	0.000	-910684.8	-645989
Apportfami	-445153.3	100461.9	-4.43	0.000	-642082	-248224.6
_cons	-465216.8	118793.3	-3.92	0.000	-698079.4	-232354.2
/sigma	2011557	24079.82			1964355	2058759

5,087 left-censored observations at ChiffreA <= 393391.6

3,748 uncensored observations

0 right-censored observations

Tableaux a – Diversification des activités économiques diversifiées des TPE et PME tenues par des hommes
Source : L'auteur, à partir des données de l'enquête de l'INS (2017)

```
. margins, dydx(*)
```

```
Average marginal effects                                Number of obs      =      8,835
Model VCE      : OIM
```

```
Expression      : Linear prediction, predict()
```

```
dy/dx w.r.t.    : DiverA AccèsInt AccesCre DPT NiveauI Tontine FondPr Apportfami
```

	Delta-method		z	P> z	[95% Conf. Interval]	
	dy/dx	Std. Err.				
DiverA	-108955.8	63880.93	-1.71	0.088	-234160.1	16248.49
AccèsInt	449138.9	132704.9	3.38	0.001	189042.2	709235.7
AccesCre	-480310.7	149897.7	-3.20	0.001	-774104.7	-186516.7
DPT	81692.24	9471.873	8.62	0.000	63127.71	100256.8
NiveauI	-372812.5	53837.59	-6.92	0.000	-478332.2	-267292.8
Tontine	-899615.5	138772.4	-6.48	0.000	-1171605	-627626.6
FondPr	-778336.9	67516.41	-11.53	0.000	-910666.6	-646007.2
Apportfami	-445153.3	100461.9	-4.43	0.000	-642055	-248251.6

Tableau a1 – Effets marginaux des variables explicatives par rapport à la variable expliquée
Source : L'auteur, à partir des données de l'enquête de l'INS (2017)

```
. tobit ChiffreA DiverA AccèsInt AccesCre DPT NiveauI Tontine FondPr Apportfami if SEX==0 , ll (393391.6)
```

```
Tobit regression                               Number of obs   =       2,270
                                                LR chi2(8)       =       62.54
                                                Prob > chi2      =       0.0000
Log likelihood = -16928.554                    Pseudo R2        =       0.0018
```

ChiffreA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
DiverA	-86224.38	286247.3	-0.30	0.763	-647559.1	475110.4
AccèsInt	349598.7	804767	0.43	0.664	-1228560	1927758
AccesCre	-2037435	973815.6	-2.09	0.037	-3947100	-127769.9
DPT	55454.76	38961.68	1.42	0.155	-20949.61	131859.1
NiveauI	-583788.5	272080.9	-2.15	0.032	-1117343	-50234.37
Tontine	-1965689	586997.6	-3.35	0.001	-3116799	-814578.6
FondPr	-1695725	367524.1	-4.61	0.000	-2416445	-975005.1
Apportfami	-2116824	448329.1	-4.72	0.000	-2996004	-1237645
_cons	-447759.2	549987	-0.81	0.416	-1526291	630772.6
/sigma	4689441	108092			4477471	4901411

```
1,297 left-censored observations at ChiffreA <= 393391.6
973 uncensored observations
0 right-censored observations
```

**Tableaux b – Diversification des activités économiques des
TPE et PME tenues par des femmes**
Source : L'auteure, à partir des données de l'enquête de l'INS (2017)

```
. margins, dydx(*)
```

```
Average marginal effects                               Number of obs   =       2,270
Model VCE      : OIM
```

```
Expression      : Linear prediction, predict()
dy/dx w.r.t.    : DiverA AccèsInt AccesCre DPT NiveauI Tontine FondPr Apportfami
```

	Delta-method					[95% Conf. Interval]	
	dy/dx	Std. Err.	z	P> z			
DiverA	-86224.38	286247.3	-0.30	0.763	-647258.8	474810	
AccèsInt	349598.7	804767	0.43	0.664	-1227716	1926913	
AccesCre	-2037435	973815.6	-2.09	0.036	-3946079	-128791.8	
DPT	55454.76	38961.68	1.42	0.155	-20908.73	131818.3	
NiveauI	-583788.5	272080.9	-2.15	0.032	-1117057	-50519.87	
Tontine	-1965689	586997.6	-3.35	0.001	-3116183	-815194.6	
FondPr	-1695725	367524.1	-4.61	0.000	-2416059	-975390.7	
Apportfami	-2116824	448329.1	-4.72	0.000	-2995533	-1238115	

Tableau b1 – Effets marginaux des variables explicatives par rapport à la variable expliquée
Source : L'auteure, à partir des données de l'enquête de l'INS (2017)

Espace libre

La profession comptable devrait-elle s'associer à la divulgation d'informations financières liées à la durabilité?

Daniel Tremblay^a, Isabelle Lemay^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1872>



RÉSUMÉ. Le public et plus particulièrement les investisseurs réclament davantage de reddition de comptes de la part des entités, et ce, spécifiquement en regard de l'impact que celles-ci peuvent avoir sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. En publiant leurs deux premières normes en lien avec la durabilité, les organismes de normalisation comptable aspirent vraisemblablement à devenir les chefs de file dans ce créneau en émergence, à tout le moins pour ce qui concerne le volet financier qui y est rattaché. Quoique l'adoption de ces nouvelles normes représente une avancée prometteuse, il reste encore fort à faire et l'implication de la profession comptable devra se faire en prenant soin de bien mesurer le risque d'atteinte à sa réputation. Les informations publiées s'appuient en grande partie sur des données hautement spécialisées, plusieurs d'entre elles manquent d'objectivité, restent relativement vagues et certaines peuvent même être teintées d'un fort degré de spéculation.

Mots clés : Gouvernance, informations financières, durabilité, normes, profession comptable

ABSTRACT. The public, and particularly investors, are demanding greater accountability from entities, specifically regarding the impact they may have on environmental, social, and governance issues. By publishing its first two standards related to sustainability, accounting standard-setting bodies are evidently aiming to become leaders in this emerging field, at least concerning the financial aspect attached to it. While the adoption of these new standards represents a promising headway, much work remains to be done, and the involvement of the accounting profession must be carried out with careful consideration of the risk to its reputation. The information published largely relies on highly specialized data, many of which lack objectivity, remain relatively vague, and some may even be tinged with a high degree of speculation.

Keywords: Governance, financial information, sustainability, standards, accounting profession

Introduction

Dans la foulée des scénarios catastrophiques annoncés sur les changements climatiques, les considérations environnementales sont devenues, au cours des dernières décennies, une source de constante préoccupation. Une récente étude a même quantifié le phénomène d'écoanxiété à un niveau record de 30 % de la population mondiale (Ipsos, 2023). Sans vouloir dramatiser le phénomène, on peut certes

concéder qu'avec la sensibilisation récente et toujours grandissante de la population face aux enjeux environnementaux, le facteur « E » qui désigne l'environnement est devenu un incontournable dans toutes les sphères de la société, incluant l'économie et la finance.

Un tournant majeur de cette lutte contre les changements climatiques a été la signature de l'Accord de Paris en 2015, suivie de près par un sommet tenu à

^a Professeur en sciences comptables, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeure retraitée, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

New York où les 193 États membres de l'Organisation des Nations unies ont officiellement adopté un programme de développement durable qui fixait 17 objectifs de développement durable concrets, maintenant bien connus sous l'acronyme ODD. Cet « appel universel à l'action pour éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes partout dans le monde, tout en leur ouvrant des perspectives d'avenir » (Nations unies, s. d., paragr. 1) visait de surcroît à encourager tous les acteurs de la société, incluant les entreprises, à prendre des mesures concrètes en ce sens.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que le public et, plus particulièrement, les grands investisseurs sur le marché des capitaux réclament de plus en plus de reddition de comptes de la part des entités, et ce, spécifiquement en regard de l'impact qu'elles peuvent avoir sur leur environnement, d'où la demande de plus en plus forte pour des informations liées à la durabilité. Les plus récentes avancées en la matière viennent spécifiquement des organismes de normalisation comptable, lesquels aspirent vraisemblablement à devenir les chefs de file dans le domaine, à tout le moins pour ce qui concerne le volet financier qui y est rattaché, propulsant ainsi l'expert-comptable en tant qu'acteur central du processus de divulgation de telles informations.

Quoique les intentions qui motivent ces organismes soient nobles et méritent d'être soulignées, notamment en regard du développement d'un cadre de référence mondial unique, le niveau de confusion demeure actuellement plein et entier devant la multitude de rapports publiés aux fins de cette divulgation d'informations liées à la durabilité.

Par ailleurs, dans l'état actuel des choses, des doutes importants persistent quant à la crédibilité des informations diffusées de même qu'à leur réelle utilité dans l'analyse de la situation financière des entités. En effet, une analyse sommaire de quelques rapports récemment publiés aura vite suscité plusieurs questionnements sur l'utilité des informations présentées aux fins d'évaluer les perspectives financières, ces rapports pouvant laisser une impression d'exercice publicitaire complaisant ou encore ce qu'on appelle maintenant l'écoblanchiment. Qui plus est, devant le caractère hautement subjectif des informations

présentées, jumelé au fait qu'une bonne partie de celles-ci requiert des connaissances qui dépassent largement le champ de pratique traditionnel des comptables, il est légitime de se demander si la profession comptable devrait prendre une place aussi prédominante dans le domaine, vu le risque important qu'une telle implication peut engendrer pour la crédibilité de la profession.

Pour tenter de répondre à cette question, cet article présentera d'abord une description sommaire du contexte général et de l'état actuel de la normalisation sous la gouverne de la profession comptable, en décrivant également le cadre réglementaire officiel en vigueur au Canada. Par la suite, nous présenterons les principales constatations qui ressortent de l'analyse des rapports publiés par trois entreprises œuvrant dans un secteur spécifique de l'industrie, analyse qui, quoique limitée dans sa couverture, peut néanmoins être fort révélatrice. Finalement, grâce à une revue de littérature, la pertinence des experts-comptables dans tout ce processus sera discutée en considérant spécifiquement les avantages et les risques qui pourraient découler de leur implication soutenue dans la divulgation d'informations liées à la durabilité en marge des états financiers traditionnels, mais surtout en tentant de délimiter le rôle spécifique que la profession comptable devrait jouer dans ce nouveau créneau.

1. Contexte général des cadres de référence

1.1 Évolution dans la terminologie

La mouvance « environnementale » décrite précédemment, jumelée à l'intérêt du public pour être mieux informé quant aux répercussions que peut avoir l'activité commerciale d'une entité sur son milieu, sont à l'origine du thème plus englobant de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette désignation générale permettait de cibler plus largement toutes les formes d'empreintes qu'une entité peut laisser sur la société, ce qui inclut les considérations environnementales proprement dites, mais aussi celles qui sont en lien avec les personnes et les localités qui interagissent directement ou indirectement avec celle-ci.

Plus récemment, le thème de la RSE, axée sur l'impact de l'entité dans son milieu, s'est fait relativement plus discret derrière celui des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (facteurs ESG), lesquels font aussi référence à des considérations environnementales et sociales, auxquelles s'ajoute la gouvernance. Toutefois, ce nouveau thème serait davantage centré – en théorie, du moins – sur l'impact que ces facteurs peuvent avoir sur la performance financière de l'entité.

Encore plus récemment, on semble vouloir mettre de côté la terminologie ESG pour faire plutôt référence au concept de durabilité ou de développement durable, du fait notamment que ces dernières expressions seraient moins politisées, car plus axées sur des principes de bonne gestion à long terme, par opposition à la simple recherche d'une performance financière (Millani, 2023a; Poulin, 2024).

Quoique théoriquement ces différentes désignations puissent permettre de faire des nuances, des ajouts, des précisions et parfois même des restrictions en regard des sujets spécifiquement visés, elles font toutes fondamentalement référence, d'une façon ou d'une autre, aux différentes relations qu'une entité entretient avec son milieu.

Nonobstant ce qui précède, les distinctions que permettraient de faire ces différentes appellations ne semblent pas faire l'unanimité. En effet, actuellement, les entités utilisent l'une ou l'autre sans réel égard à une définition spécifique qui serait généralement reconnue dans la littérature. Pour s'en convaincre, il suffit de mettre en perspective le titre des rapports publiés par trois grandes sociétés canadiennes qui opèrent dans un même secteur d'activité (distribution alimentaire), à savoir Loblaw avec son *Rapport sur les enjeux ESG*, Metro avec son *Rapport de responsabilité d'entreprise* ou encore Sobeys avec son *Rapport sur le développement durable*. Une analyse sommaire de ces rapports permet rapidement de réaliser que, malgré une grande diversité dans la façon de présenter l'information, ils portent essentiellement tous sur le même contenu et font pratiquement tous référence aux mêmes cadres de normalisation.

Ainsi, d'entrée de jeu, on remarque l'importante source de confusion qui existe ne serait-ce qu'en

cherchant à cibler la bonne terminologie à utiliser pour désigner le thème des rapports publiés. Considérant ce qui précède et puisque la distinction fondamentale entre les différentes désignations n'est pas essentielle à notre analyse, nous utilisons, pour fins de simplicité, l'appellation plus actuelle de « durabilité » pour désigner le grand thème visé par la divulgation d'informations sur le sujet fondamental qui nous concerne, à savoir la relation entre l'entité et son milieu, et ce, sans égard aux distinctions qui pourraient être faites entre ce terme spécifique et les autres désignations possibles.

1.2 Matérialité financière et matérialité sociale : une double perspective

Au-delà de la multiplicité des termes développés sur la durabilité et même si les spécificités propres à chacune des désignations ne revêtent pas d'importance particulière aux fins de la présente analyse, il faut toutefois être conscient qu'il y a manifestement deux visions essentielles qui se démarquent lorsqu'on cherche à définir les obligations de divulgation en matière de durabilité (Abhayawansa, 2022; Giner, 2022; GRI, 2022; Jorgensen et collab., 2022; Nielsen, 2023; Pizzi et collab., 2023). Une compréhension fine de chacune de ces visions excède encore une fois le cadre de notre analyse, mais il demeure quand même important de connaître les principes essentiels qui les caractérisent puisque cette dichotomie est un point de litige fondamental dans l'élaboration d'un cadre de référence pour la divulgation d'informations liées à la durabilité.

Ainsi, le débat à l'origine des différentes perspectives concerne spécifiquement l'identification des utilisateurs visés par les informations à divulguer, cette question étant directement liée au concept de matérialité, donc souvent analysée sous cet angle. Or, la matérialité est un concept relatif, qui doit donc nécessairement être évalué en fonction des personnes pressenties pour utiliser les informations.

La première de ces perspectives peut être imagée par l'expression « *outside-in* » en référence aux impacts que l'environnement externe peut avoir sur l'entité et, plus spécifiquement, sur sa performance financière. Cette vision est directement liée

à la matérialité simple, qu'on qualifie d'ailleurs souvent de matérialité financière. Elle s'adresse donc principalement, sinon spécifiquement, aux apporteurs de capitaux des entités.

À l'inverse, la seconde perspective adopte plutôt une vision « *inside-out* », en référence aux impacts qu'une entité peut avoir sur son milieu. On parle alors de matérialité sociale. Cette dernière vision est généralement considérée comme plus large puisqu'elle s'adresse à l'ensemble des parties prenantes d'une entité, ce qui inclut les investisseurs, mais aussi d'autres acteurs intéressés : les employés, les clients, la population locale et bien d'autres.

Quoiqu'elles puissent paraître contradictoires au premier abord, ces deux visions ne s'opposent pas nécessairement puisque, dans la mesure où l'investisseur est un utilisateur commun, la seconde perspective engloberait plutôt la première, sans toutefois s'y limiter, d'où la référence plus courante au concept de double matérialité dans le contexte de cette vision élargie. Les actuels cadres de référence en regard de la divulgation d'informations sur la durabilité ont donc comme fondement essentiel l'une ou l'autre de ces perspectives.

1.3 Contexte international de divulgation d'informations liées à la durabilité

La Global Reporting Initiative (GRI)

La Global Reporting Initiative (GRI) est l'une des premières organisations à s'être mobilisées pour mettre en place une certaine forme de standardisation pour la divulgation d'informations en lien avec la durabilité. Fondé en 1997, cet organisme a graduellement développé des directives pour la divulgation de telles informations et il s'est rapidement forgé une place dominante dans le domaine à l'échelle internationale, notamment après les grandes avancées mondiales de 2015 sur la question des changements climatiques. Malgré une adhésion volontaire et le fait qu'il n'existe pas de cadre réglementaire contraignant pour obliger les entités à divulguer des informations en lien avec la durabilité, les normes de la GRI sont maintenant reconnues mondialement et sont utilisées par plus

de 10 000 organisations dans une centaine de pays (GRI, 2024).

À titre d'assise fondamentale à ses directives, la GRI a retenu le concept de la double matérialité. Bien qu'elle reconnaisse l'importance que peuvent avoir les facteurs externes sur la situation financière des entités, elle considère que les impacts environnementaux et sociaux qu'une entité peut avoir sur son milieu ne peuvent être négligés au simple motif qu'ils ne sont pas financièrement significatifs. Les directives de la GRI visent alors la divulgation d'informations qui s'adresse au grand public.

Par ailleurs, les entités ont vite compris que leur image publique était fortement liée à leurs efforts en matière de durabilité et, bien sûr, toutes sont conscientes que l'image publique affecte les résultats financiers. Ainsi, cette image publique et, par conséquent, le comportement des entités face aux enjeux de durabilité deviennent un facteur à considérer pour évaluer leurs perspectives de rendement. Dans ce contexte, les investisseurs et les marchés financiers en général deviennent un « sous-groupe » particulièrement intéressé pour ces informations liées à la durabilité et un nouveau créneau a émergé pour l'information spécifiquement destinée aux investisseurs.

Le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Ainsi, en 2011 et parallèlement à la GRI, le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)¹ a été fondé aux États-Unis en tant qu'organisation à but non lucratif afin d'aider les entreprises et les investisseurs à développer un langage commun concernant plus spécifiquement les impacts financiers qui peuvent découler des enjeux liés à la durabilité. C'est donc dans cet esprit et en adoptant une perspective basée sur un concept de simple matérialité que le SASB a publié en 2018 un ensemble de normes couvrant 77 secteurs de l'industrie. Ces normes visent d'abord à identifier les principaux sujets liés à la durabilité qui, pour une entité qui opère dans le secteur, peuvent être considérés comme significatifs d'un point de vue financier. Ensuite, pour chacun des sujets identifiés, la norme propose un ensemble de mesures dites comptables de même qu'un proto-

cole technique. Ces mesures doivent vraisemblablement permettre l'évaluation des performances de l'entité en matière de durabilité.

Le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC)

Une initiative internationale a également vu le jour à Londres avec le Financial Stability Board (FSB), qui, en 2015, sur la base des recommandations du Climate Disclosure Standards Board (CDSB), a mis sur pied le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC)². Ce dernier s'est vu confier le mandat de « développer un ensemble de recommandations liées au climat, que les entreprises et les institutions financières peuvent utiliser pour mieux informer les investisseurs, les actionnaires et le public des risques financiers liés au climat » (IBM, s. d., paragr. 1). Les recommandations définitives publiées par le GIFCC en juin 2017 avaient comme objectif avoué d'accroître la transparence des marchés et de favoriser l'affectation efficiente des capitaux en vue de réaliser la transition vers une économie à faibles émissions de carbone (CPA Canada, 2024a).

Le contexte mondial décrit précédemment est donc à l'origine de la confusion actuelle, qui découle notamment du fait que la divulgation d'informations liées à la durabilité est issue d'une multiplicité d'organismes³, chacun ayant développé des règles de présentation qui lui sont propres et qui, malgré des bases communes, ne reflètent pas nécessairement les mêmes priorités. En conséquence, ces organismes proposent des exigences de divulgation qui ne sont pas les mêmes. Et c'est précisément cette grande confusion qui a amené la profession comptable à vouloir prendre les choses en main.

2. Évolution de la normalisation comptable

2.1 Cadre législatif canadien et québécois

Nonobstant les nombreux cadres de référence qui existent, les entités n'ont aucune obligation légale de s'y conformer, car l'adhésion aux règles de tels orga-

nismes privés est volontaire, à moins qu'une juridiction ne l'impose par l'adoption d'une loi ou d'un règlement. Ainsi, pour bien situer l'importance des cadres de référence actuellement proposés par ces organismes privés, il faut connaître le contexte légal qui prévaut dans la juridiction concernée. Considérant que l'ampleur et la portée de la divulgation d'informations liées à la durabilité sont influencées en grande partie par l'environnement institutionnel ou par le système de gouvernance en place, cette étude se limite au cadre législatif canadien.

Au Canada, ce sont les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) qui ont la responsabilité de déterminer les obligations d'information applicables aux sociétés ayant une obligation publique de rendre des comptes, et ce, pour chaque province et territoire du pays. Par exemple, au Québec, l'organisme intégré est l'Autorité des marchés financiers. À l'égard des informations liées à la durabilité, certains règlements viennent certes encadrer partiellement la prise en compte des considérations afférentes à la publication des documents financiers. Or, il n'en demeure pas moins que les obligations législatives restent très limitées.

La réglementation actuelle au Canada prévoit que les entités doivent fournir de l'information sur les risques importants auxquels elles sont exposées et même, dans certains cas⁴, et si possible, sur les répercussions financières de ceux-ci.

Plus spécifiquement au Québec, le *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue* (AMF, 2023a) prévoit une exigence générale pour la présentation d'informations sur l'ensemble des considérations suivantes :

Les facteurs de risque pour la société et ses activités, par exemple les problèmes éventuels de flux de trésorerie et de liquidité, l'expérience des membres de la direction, les risques généraux inhérents aux activités exercées par la société, les risques environnementaux et sanitaires, le caractère essentiel de certains salariés, les exigences réglementaires, la conjoncture économique ou politique, ainsi que les antécédents financiers et les autres

questions susceptibles d'influer sur la décision d'un investisseur d'acquiescer des titres de la société. (art. 5.2 de l'annexe 51-102A2)

Le Règlement 51-102 prévoit également la divulgation d'informations concernant les mesures prises par l'entité pour gérer ses risques importants, ce qui implique notamment une description de ses politiques sociales et environnementales [paragr. 5.1(4) de l'annexe 51-102A2].

Toujours au Québec, d'autres règlements ajoutent des exigences complémentaires qui peuvent être considérées comme liées à la durabilité, par exemple le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (AMF, 2023b) et le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit* (AMF, 2015).

Par ailleurs, il est important de mentionner que, quel que soit le règlement concerné, ces informations ne sont pas nécessairement publiées dans les états financiers annuels qui font l'objet d'une certification indépendante. La législation se limite à prévoir qu'elles pourront être présentées dans différents documents, par exemple les rapports de gestion, les rapports liés à la durabilité ou encore une notice annuelle.

Évidemment, les informations exigées par ces règlements sont pertinentes puisque, par définition, elles sont susceptibles d'influencer les décisions des investisseurs, mais il faut admettre qu'il s'agit d'informations subjectives et difficilement quantifiables. D'ailleurs, les ACVM reconnaissent que la communication d'informations sur les risques importants liés aux changements climatiques comporte des défis, dont la difficulté à les évaluer et à les quantifier, car il s'agit de considérations qui présentent des incertitudes très importantes. Par conséquent, elles reconnaissent que la présentation des informations exigées pourrait représenter un fardeau additionnel pour l'ensemble des émetteurs, particulièrement pour les plus petits d'entre eux qui disposent de ressources limitées, et ce, bien que ces informations soient importantes pour permettre aux investisseurs de prendre des décisions éclairées⁵.

Lors de la publication de documents de consultation en octobre 2021, les ACVM ont également soulevé d'autres problèmes importants au sujet de l'information liée aux changements climatiques qui est actuellement communiquée : le manque d'uniformité et de comparabilité; le peu d'informations quantitatives; la possibilité pour les entités de sélectionner elles-mêmes les informations à communiquer par rapport à une norme volontaire et/ou à un cadre facultatif; et le fait que la production d'informations sur la durabilité peut se faire en vase clos et qu'elle n'est donc pas nécessairement intégrée dans les structures d'information périodique des entités (ACVM, 2021).

Ces lacunes avaient d'ailleurs déjà été soulevées dans l'Avis 51-354 (ACVM, 2018), qui avait été publié pour résumer les constatations découlant d'un examen de l'information fournie par les émetteurs assujettis⁶. Dans le cadre de cet examen, presque tous les utilisateurs consultés s'étaient dits insatisfaits de la situation actuelle en matière d'information sur les changements climatiques et ils appelaient à des améliorations. Plus particulièrement, ils soulignaient que l'information n'est pas présentée ou alors que l'information présentée est passe-partout, vague ou perçue comme incomplète. Ils estimaient aussi que l'information relative aux changements climatiques présentée par les émetteurs manquait souvent de clarté et de cohérence, ce qui limitait leur capacité à comparer l'information fournie d'un émetteur à l'autre. À ces critiques, on pourrait également ajouter le fait que les informations exigées ne sont pas obligatoirement regroupées dans un même document et qu'elles sont « confondues » avec d'autres informations qui ne concernent pas la durabilité, ce qui les rend plus difficiles à cibler et à analyser. Mentionnons finalement que la législation ne prévoit aucune obligation d'audit indépendant, ce qui ne peut que miner la crédibilité des informations fournies.

Malgré les initiatives des ACVM et quoiqu'elles reconnaissent l'importance accrue des questions de durabilité et la nécessité d'adopter des obligations d'information qui se traduiraient par une information uniforme, comparable et utile à la prise de décision, force est de constater qu'elles tardent à mettre en place des directives obligatoires plus étoffées. À cet effet, mentionnons entre autres la consultation pour le projet de règlement 51-107 (ACVM, 2021),

qui prévoit une obligation pour les entités de communiquer certains renseignements liés aux changements climatiques, renseignements qui sont en grande partie conformes aux recommandations du GIFCC (ACVM, 2021). Or, ce règlement n'est toujours pas en vigueur à ce jour, ce qui laisse croire que les ACVM préfèrent s'appuyer sur les travaux supplémentaires menés à l'international pour en déterminer les incidences sur leur projet réglementaire et pour éclairer davantage leur réflexion⁷.

Ainsi, il est à prévoir que les futurs développements législatifs canadiens en la matière seront directement liés aux récentes avancées qu'on observe sur la scène internationale dans le domaine de la divulgation d'informations liées à la durabilité, ces avancées étant principalement attribuables aux organismes de normalisation comptable.

2.2 Prise en charge par la normalisation comptable

Le premier organisme de normalisation comptable remonte à l'histoire lointaine. Or, en restant conservateur, on peut facilement prétendre que la profession comptable fait de la normalisation depuis au moins 50 ans. Au cumul de toutes ces années, elle a donc nécessairement acquis une vaste expertise et un savoir-faire difficilement égalé dans le domaine.

Avec leurs structures imposantes, leurs processus rigoureux et bien éprouvés de même que la crédibilité acquise dans le milieu des affaires, les organismes de normalisation comptable au Canada, aux États-Unis, en Europe ou encore plus largement à l'international s'avèrent certainement une option de choix pour la prise en charge de normes concernant la divulgation d'informations de toutes sortes. Par ailleurs, puisque la diffusion d'informations de haute qualité est au cœur du processus décisionnel des investisseurs, lesquels sont les principaux utilisateurs des informations traditionnellement fournies par la profession comptable, l'intérêt des organismes de normalisation comptable pour s'impliquer dans le domaine de la durabilité est certes légitime.

C'est ainsi que, devant la prolifération des cadres de référence et en réponse aux demandes de plus en plus pressantes en provenance des marchés

financiers, la profession comptable s'est donné le mandat de centraliser plusieurs des normes déjà existantes. L'objectif est essentiellement de devenir une référence mondiale complète en matière d'informations sur la durabilité, pour ce qui concerne spécifiquement la partie financière de ces informations⁸.

Par le biais de l'IFRS Foundation⁹, l'International Sustainability Standards Board (ISSB) a été créé en novembre 2021 dans le but d'élaborer des normes de divulgation axées sur les besoins des investisseurs et des marchés financiers. Pour mener ses travaux, l'ISSB s'est appuyé sur plusieurs initiatives qui visaient spécifiquement la diffusion d'informations axées sur les besoins des investisseurs, principalement des travaux du GIFCC et des normes du SASB. D'ailleurs, la responsabilité des normes du SASB a été officiellement transférée à l'ISSB en août 2022, lequel s'est engagé à maintenir, à améliorer et à développer lesdites normes, en plus d'encourager les préparateurs et les investisseurs à continuer de les utiliser.

Quant aux informations liées aux changements climatiques, dont les paramètres de divulgation ont été élaborés par le GIFCC, l'IFRS Foundation les supervise depuis 2024. Cela lui permet de consolider les normes de reddition de comptes sur la durabilité, à tout le moins, encore une fois, pour ce qui concerne spécifiquement l'information qui est d'intérêt pour les investisseurs, soit l'information dite financière.

Il n'est pas surprenant que l'ISSB se soit fortement inspiré du SASB et du GIFCC pour élaborer ses nouvelles normes. D'une part, ces deux cadres de référence sont destinés essentiellement à satisfaire les besoins des investisseurs, ce qui rejoint le principe de la matérialité simple, qui est à la base de ses recommandations. D'autre part, ils sont massivement utilisés par les entités qui publient actuellement des rapports en lien avec la durabilité.

La situation des entités canadiennes qui divulguent de telles informations est d'ailleurs très révélatrice en ce sens. En effet, une étude récemment menée par Millani (2023b)¹⁰ montre que l'utilisation des normes du SASB et du GIFCC a augmenté de 113 % et de 106 % respectivement

par rapport à 2019. Ainsi, 74 % des entreprises à l'étude auraient adopté le cadre de référence du SASB, alors que 64 % utiliseraient les recommandations du GIFCC pour la divulgation de leurs informations relatives aux changements climatiques¹¹. Toutefois, il faut noter que, même si le SASB et le GIFCC prennent de l'ampleur avec les années, ils semblent encore à l'ombre de la GRI, qui demeure vraisemblablement la référence mondiale la plus utilisée¹².

Quoique les statistiques relevées dans l'étude de Millani (2023b) ne semblent pas appuyer cette conclusion en regard de la situation canadienne, le taux d'utilisation du cadre de la GRI y étant établi à 63 %, les propos tenus dans le rapport confirmeraient néanmoins la position prédominante de cet organisme de normalisation au pays : « La prévalence du cadre de la GRI, qui était déjà importante dans notre ensemble de données de 2019 par rapport aux autres cadres, est restée relativement constante chez les émetteurs canadiens au cours de cette période » (Millani, 2023b, p. 4).

Il faut donc reconnaître que cette position enviable de la GRI en matière de publication d'informations liées à la durabilité au Canada jette en quelque sorte un peu d'ombre sur l'objectif de l'ISSB d'être la référence mondiale en la matière. Quoi qu'il en soit, même si ces deux organismes demeurent effectivement à ce jour indépendants et qu'ils maintiennent chacun leur propre cadre de référence, ils ont convenu d'un protocole d'entente officiel qui vise à coordonner leurs programmes de travail et leurs activités de normalisation. Cette collaboration étroite a pour objectif d'assurer « la compatibilité et l'interconnectivité entre les informations sur la durabilité axées sur les investisseurs de l'ISSB et les informations de la GRI destinées à répondre aux besoins d'un plus large éventail de parties prenantes » (IFRS Foundation, 2022, paragr. 3, trad. libre).

C'est donc dans ce contexte mondial et à la suite de plusieurs consultations que l'ISSB a publié en juin 2023 ses deux premières normes d'information sur la durabilité : la norme IFRS S1 *Obligations générales en matière d'informations financières liées à la durabilité* (norme S1; IFRS Sustainability, 2023a) et la norme IFRS S2 *Informations à fournir en lien avec les changements climatiques* (norme S2; IFRS Sustainability, 2023b).

Ces récentes avancées internationales prennent toute leur pertinence dans le contexte canadien lorsqu'on considère que les ACVM ont diffusé une déclaration dans laquelle il est mentionné que la publication de ces deux nouvelles normes est accueillie favorablement et où elles félicitent l'ISSB d'avoir élaboré un cadre mondial d'information centré sur les investisseurs qui répond à la demande du marché pour une plus grande cohérence et comparabilité de l'information (ACVM, 2023).

Qui plus est, en juin 2023, le Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CCNID) a été créé pour travailler en partenariat avec l'ISSB dans le but de favoriser l'adoption de ces normes au Canada et de mettre en lumière les enjeux clés à considérer dans le contexte canadien (NIFC Canada, s. d.). Le CCNID tient actuellement des consultations officielles pour ses premières normes canadiennes sur la durabilité, l'organisme ayant publié, en mars 2024, deux exposés-sondages¹³, à savoir un premier pour la norme NCID1 *Obligations générales en matière d'informations financières liées à la durabilité* et l'autre pour la norme NCID2 *Informations à fournir en lien avec les changements climatiques*. Sans surprise, les normes NCID1 et NCID2 proposées sont fondées sur les normes S1 et S2 respectivement, outre la date d'entrée en vigueur prévue, qui, dans les normes canadiennes, serait fixée au 1^{er} janvier 2025.

2.3 Normes de l'ISSB

2.3.1 La norme S1 : le Cadre conceptuel de l'information financière de l'IFRS adapté

À l'instar du *Cadre conceptuel de l'information financière* (ci-après « le Cadre ») de l'International Accounting Standards Board (IASB) (2010), qui vise essentiellement à présenter les bases théoriques fondamentales qui sous-tendent les principes comptables à respecter lors de la préparation des états financiers à vocation générale, la norme S1 présente les principes généraux qui devraient guider toutes les divulgations d'informations financières liées à la durabilité. D'ailleurs, plusieurs des principes mis de l'avant dans cette norme à caractère général se veulent, en quelque sorte, une version adaptée des principes déjà élaborés dans le Cadre.

Dans le contexte de la comptabilité traditionnelle, le Cadre, publié en 2010 et révisé en profondeur en 2018, s'est avéré un outil indispensable pour compléter les normes comptables spécifiques, qui, quoique passablement développées à ce moment, ne pouvaient prévoir toutes les situations, ni d'ailleurs suivre l'effervescence du développement des marchés financiers. Ainsi, lorsque la normalisation spécifique est difficile à interpréter dans un contexte particulier, si elle est incomplète ou encore simplement muette, l'expert-comptable peut se référer aux principes fondamentaux décrits dans le Cadre pour déterminer le traitement comptable approprié dans les circonstances.

Les éléments présentés dans le Cadre, plus particulièrement la description maintenant fort détaillée des quatre composantes fondamentales des états financiers (à savoir les actifs, les passifs, les revenus et les charges), constituent l'assise sur laquelle reposent aujourd'hui plusieurs des décisions prises dans le cadre de la préparation des états financiers. Qui plus est, le Cadre sert de guide incontournable au normalisateur dans tout développement futur de la normalisation spécifique. On ne peut donc qu'espérer que la norme S1 pourrait s'avérer la même référence incontournable pour les informations liées à la durabilité que le Cadre peut l'être pour les états financiers traditionnels.

Objectif

Quelle que soit l'application visée, le point de départ d'un cadre théorique consiste de toute évidence à établir l'objectif recherché. La norme S1 l'a exposé dans les termes suivants :

[La norme] vise à exiger de l'entité qu'elle fournisse des informations sur les possibilités et risques liés à la durabilité qui sont utiles pour les principaux utilisateurs des rapports financiers à usage général aux fins de la prise de décisions sur la fourniture de ressources à l'entité. (Norme IFRS S1, paragr. 1)

Ainsi, aux fins de la divulgation des informations liées à la durabilité, le normalisateur réitère son choix quant à la partie prenante à prioriser dans le contexte des informations dites financières, à savoir l'investisseur. Ce dernier est effectivement

identifié comme le principal utilisateur des « rapports financiers à usage général ». Lors de la publication du Cadre, le caractère restrictif de ce choix a été critiqué du fait notamment que le marché des capitaux se voyait encore accorder un statut privilégié, et ce, possiblement au détriment d'autres acteurs importants de la société qui peuvent être tout aussi intéressés par les informations divulguées dans les états financiers.

Malgré ce qui précède, l'investisseur était nécessairement l'utilisateur des états financiers le plus direct, le plus à risque et le mieux connu. Dans ces circonstances, la décision du normalisateur visait notamment à favoriser l'élaboration, dans un délai raisonnable, d'un cadre théorique concret. Dans le contexte spécifique des informations liées à la durabilité, et malgré le volet financier qu'on puisse vouloir lui rattacher, il semble certes légitime de remettre en question la suffisance de ces justifications, étant donné que les considérations sur la durabilité mettent l'accent sur les liens qui unissent l'entité à l'ensemble des parties prenantes, par opposition aux seuls investisseurs. Quoi qu'il en soit, dans le document publié pour présenter le fondement de ses conclusions, l'ISSB s'est limité, en regard du choix des utilisateurs à prioriser, à l'unique mention suivante :

Conformément au Cadre conceptuel pour l'information financière (Cadre conceptuel) publié par l'International Accounting Standards Board (IASB), l'IFRS S1 a pour objectif de conduire à la divulgation d'informations répondant aux besoins des utilisateurs des états financiers à usage général. (IFRS Sustainability, 2023d, paragr. BC2, trad. libre, c'est nous qui soulignons)

Cette justification semble plutôt mince dans la présente situation, car, même si l'uniformité entre les deux cadres théoriques peut être souhaitable a priori, la cohérence absolue ne peut à elle seule être le facteur déterminant d'un choix à faire dans des contextes manifestement très différents. On peut également soulever un certain paradoxe entre la priorité accordée aux investisseurs et la mission de l'organisme responsable de la normalisation, qui fait référence explicitement à l'intérêt public :

L'ISSB élabore, dans l'intérêt public, des normes qui aboutiront à des divulgations de durabilité de haute qualité et complète, axée sur les besoins des investisseurs et des marchés financiers. (IFRS Foundation, 2024b, parag. 1, trad. libre, c'est nous qui soulignons)

D'un autre côté, il faut être conscient que chercher à satisfaire toutes les parties prenantes, soit un ensemble très nombreux et fort hétérogène, implique une portée très large, donc possiblement moins réaliste. Qui plus est, si la norme S1 porte bien son nom, elle viserait principalement – sinon spécifiquement – la présentation d'informations liées à la durabilité qui est de nature financière, ce qui ressort clairement des prémices de la norme, qui résument globalement l'exigence de divulgation comme suit :

La présente norme exige de l'entité qu'elle fournisse des informations sur les possibilités et risques liés à la durabilité dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils aient une incidence à court, moyen ou long terme sur ses flux de trésorerie, son accès à du financement ou son coût du capital. (Norme IFRS S1, parag. 3)

En d'autres mots, la nouvelle normalisation vise fondamentalement la divulgation d'informations qui peut avoir des impacts sur les perspectives financières de l'entité, ce qui, à l'instar des états financiers, revêt un intérêt généralement plus évident pour les investisseurs¹⁴. Comme nous l'avons expliqué précédemment, ce choix de l'ISSB mène inévitablement à l'adoption du concept de la simple matérialité comme assise pour l'élaboration de ses normes spécifiques.

Qualités essentielles et accessoires de l'information

Les deux qualités de l'information qui sont identifiées comme étant prioritaires aux fins de la divulgation des informations liées à la durabilité sont encore une fois les mêmes que celles retenues dans le Cadre. Ainsi, la pertinence, dont l'importance relative est partie intégrante, est mise au premier plan, tout comme la fidélité, qui fait plus spécifiquement référence à une information complète, neutre et qui constitue une représentation juste.

Par ailleurs, la comparabilité, la compréhensibilité, la vérifiabilité et la rapidité de publication, qui rehaussent nécessairement l'utilité de l'information, demeurent importantes, mais restent classées parmi les caractéristiques accessoires. Quel que soit le contexte d'application, le caractère vertueux de ces caractéristiques peut difficilement être contesté, mais, en matière d'informations liées à la durabilité, on peut quand même soulever certaines difficultés importantes en lien avec celles-ci.

Fidélité

D'abord, en regard de la fidélité, et si on réfère spécifiquement à la représentation juste dont elle dépend, il est certes légitime de se questionner quant à l'utilité concrète de ce critère pour identifier l'information à présenter. En effet, dans la norme IFRS S1, la « justesse » de la représentation n'est aucunement qualifiée par une référence spécifique, contrairement au Cadre, où elle sera généralement associée à une représentation fidèle de la réalité économique sous-jacente à un phénomène à représenter. Puisque les phénomènes visés par le concept de durabilité sont non seulement très nombreux, mais aussi de nature très variable, l'évaluation de la « justesse » reste pour le moment un exercice possiblement théorique, donc peu utile en pratique, à moins qu'on ne puisse y associer des repères plus concrets.

Ainsi, à l'instar du Cadre, il serait certainement justifié de chercher à interpréter cette caractéristique par rapport à une quelconque réalité économique, vu la qualification financière des informations visées. Toutefois, dans le contexte d'informations liées à la durabilité, il pourrait aussi être acceptable de considérer que l'objectif à atteindre soit plutôt une présentation fidèle à un quelconque phénomène environnemental, social ou de gouvernance. Et il pourrait être tout aussi légitime de rechercher une présentation fidèle quant à l'exposition de l'entité aux différents risques et opportunités qui sont prééminents dans l'énoncé de l'objectif de la norme. Le choix de l'une ou l'autre de ces interprétations pourra effectivement avoir des conséquences importantes sur les informations à divulguer.

À titre d'exemple, le simple fait de divulguer les émissions de gaz à effet de serre (GES) pourrait suffire à

représenter fidèlement la réalité en matière d'émissions polluantes, mais cette information pourrait difficilement être associée à une représentation économique du phénomène, laquelle devrait vraisemblablement être davantage axée sur les répercussions financières associées à un tel niveau de pollution. Une démonstration similaire pourrait se faire en regard du risque d'inondation auquel une entité est exposée et pour lequel la simple identification du niveau de risque (faible, moyen ou élevé) et des possibles dommages matériels pouvant en résulter permettrait de présenter fidèlement l'exposition de l'entité face à ce risque spécifique. Or, encore une fois, cette seule information générale serait vraisemblablement insuffisante pour représenter fidèlement la réalité économique associée au risque en question.

Pertinence

La pertinence réfère essentiellement au concept de matérialité. La norme IFRS S1 confirme l'adoption de l'approche de la simple matérialité dans les termes suivants :

Dans le contexte des informations financières à fournir en lien avec la durabilité, une information est significative si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que prennent les principaux utilisateurs des rapports financiers à usage général en se fondant sur ces derniers. (Norme IFRS S1, paragr. 18)

Ainsi, dans le choix des informations à fournir, la norme S1 permet explicitement l'exclusion de tout ce qui n'est pas susceptible d'affecter les décisions des investisseurs, ce qui confirme effectivement l'adoption du concept de la simple matérialité. Tout comme le choix des utilisateurs à privilégier, la simple matérialité est un frein important et semble contre-intuitive dans le contexte, du fait que les efforts visés par la divulgation d'informations liées à la durabilité semblent très souvent poursuivre l'objectif de démontrer la préoccupation de l'entité face à son impact environnemental, voire sociétal. Toutefois, cet impact n'est réellement considéré qu'avec l'adoption du concept de double matérialité.

Comparabilité, compréhensibilité, vérifiabilité et rapidité de publication

La finalité recherchée par les caractéristiques accessoires, à savoir la comparabilité, la compréhensibilité, la vérifiabilité et la rapidité, ne requiert aucune explication additionnelle, vu l'évidence des termes choisis. Il va sans dire qu'une information ne peut être d'aucune utilité si elle n'est pas pertinente ou encore si elle n'est pas fidèle en regard d'un quelconque phénomène devant être représenté, d'où l'importance accordée à ces deux qualités essentielles.

Par contre, le fait de qualifier d'accessoires les autres caractéristiques identifiées peut faire en sorte que celles-ci soient plus négligées, ce qui, dans le contexte d'informations liées à la durabilité, semble un pari particulièrement risqué. Les éléments à considérer aux fins de telles informations relèvent pour une grande part de domaines scientifiques spécialisés¹⁵, lesquels présentent un fort niveau de complexité pour la plupart des investisseurs, et ce, même si on vise généralement un lecteur averti qui est disposé à étudier raisonnablement l'information fournie.

Ainsi, particulièrement pour les informations liées à la durabilité, la compréhensibilité ne peut être une préoccupation de second ordre. Il en est de même pour la comparabilité. En effet, la performance d'une entité en matière de durabilité est particulièrement difficile à évaluer, étant donné la grande variabilité des enjeux à considérer et les différentes bases de mesure auxquelles ils font référence. En fait, à l'exception des quelques valeurs monétaires présentées, la plupart des données fournies dans les rapports de durabilité ne prennent leur sens qu'en faisant référence à une base de comparaison. Cette mesure comparative devrait minimalement être composée de données similaires pour les périodes précédentes, mais, pour permettre une réelle appréciation de la performance de l'entité, les comparables devraient également inclure des mesures objectives externes à l'entité.

Dès lors, en étant conscient que, dans l'état actuel des choses, les activités commerciales de toutes les entités ont des impacts, à un degré ou à un autre,

sur l'environnement, le nombre de gigajoules consommé par une entité spécifique n'a aucune valeur informative à elle seule. Une telle donnée ne pourra effectivement être appréciée à sa juste valeur que par référence à une mesure comparable pour les périodes précédentes, mais surtout à un indicateur externe (p. ex., une cible d'ODD spécifique ou un autre repère sectoriel pertinent).

Cette distinction entre les caractéristiques essentielles et accessoires est également un calque du Cadre. Or, encore une fois, le contexte de la comptabilité traditionnelle diffère grandement de celui des informations liées à la durabilité, de sorte qu'une réévaluation du classement des caractéristiques qualitatives pourrait être appropriée. Dans le contexte de la comptabilité traditionnelle, les concepts présentés sont de nature économique ou financière, domaines avec lesquels sont généralement familiers les principaux utilisateurs visés que sont les investisseurs ou leurs représentants. Dans le même ordre d'idées, la base de mesure utilisée en comptabilité traditionnelle, soit l'unité monétaire, est non seulement unique, mais sa valeur peut être facilement appréciée même hors de tout contexte comparable.

Évidemment, la compréhensibilité et la comparabilité demeurent des caractéristiques importantes en comptabilité traditionnelle, mais la valeur informative des états financiers ne sera pas grandement affectée par la présentation de quelques phénomènes complexes ou par le manque de comparabilité à des repères externes. Dans cette perspective, le classement de la compréhensibilité et de la comparabilité comme caractéristiques accessoires se justifie, mais, comme le démontrent les propos précédents, on peut difficilement adopter ce raisonnement dans le contexte des informations liées à la durabilité.

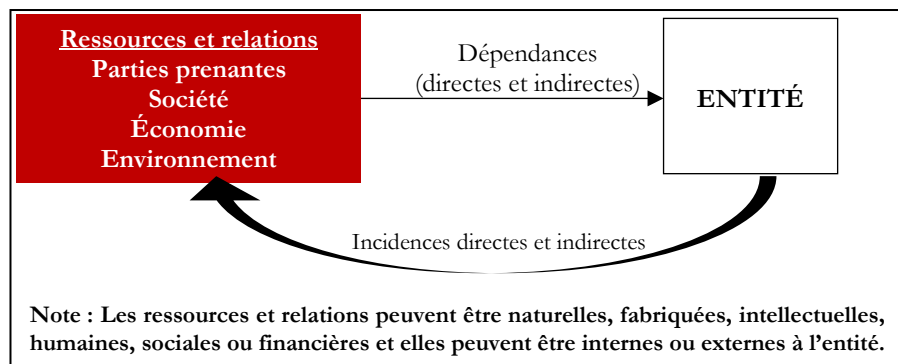
Puisque la norme IFRS S1 sera vraisemblablement l'assise sur laquelle reposera tout développement des normes spécifiques de l'ISSB, l'importance accordée à l'une ou l'autre de ces caractéristiques qualitatives aura des conséquences importantes à long terme et mériterait qu'on s'y attarde davantage.

Mentionnons finalement qu'un raisonnement similaire pourrait être présenté pour la vérifiabilité de l'information, caractéristique encore une fois considérée comme accessoire, mais dont l'importance pourrait être accrue, vu la nature particulièrement subjective des informations visées.

Types de contenu à présenter

Dans une perspective très sommaire, le paragraphe 3 de la norme S1 cité précédemment décrit le contenu de l'information à présenter en faisant notamment référence aux flux de trésorerie futurs qui constituent la matérialisation ultime des perspectives financières d'une entité. L'expression de cette intention initiale donne tout son sens au titre de la norme, qui fait spécifiquement référence aux « informations financières » liées à la durabilité. Ce caractère financier de l'information devrait donc vraisemblablement être au cœur des choix faits quant aux informations à divulguer.

Au-delà de cette description simple et de ce cadre financier auquel elle réfère, la portée des informations visées a priori ne pourrait être plus large puisqu'il n'est fait aucune mention d'une quelconque limite de temps ou d'espace. Ainsi, sur un horizon indéfini, pour ne pas dire à perpétuité, tout élément faisant partie de l'ensemble de l'environnement dans lequel s'opère la chaîne de valeur de l'entité devra être considéré comme une source potentielle de risques et d'opportunités liés à la durabilité, ce qui graphiquement pourrait être représenté comme suit¹⁶ :



Graphique 1 – Environnement d'une entité et ses sources de risques et d'opportunités liés à la durabilité

Aux fins spécifiques d'identifier les risques et opportunités liés à la durabilité, on semble effectivement exiger que soient considérées non seulement les dépendances de l'entité face à ses ressources et ses relations, mais également les incidences de ses activités sur ces mêmes ressources et relations. Quoique cette réciprocité ne soit pas considérée dans le concept de matérialité simple qui a été retenu pour le choix des informations à présenter, elle entraîne un élargissement important du spectre des éléments à considérer pour identifier tout ce qui peut affecter les perspectives financières de l'entité, lesquelles pourront par la suite être considérées comme matérielles ou non aux fins du triage des informations à fournir. Mentionnons que cet élargissement de perspective crée une certaine confusion quant au concept de matérialité effectivement retenu par la normalisation de l'ISSB, confusion qui a fait l'objet de certaines critiques (Katz et McIntosh, 2021; Abhayawansa, 2022).

Par ailleurs, l'ambitieuse visée de la norme S1 se décline officiellement en quatre grands axes : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs cibles. En matière de contenu spécifique, la norme S1 se limite à des généralités et reste donc relativement vague à plusieurs égards, ce qui n'est pas inhabituel pour un cadre de référence conceptuel. Quoi qu'il en soit, si l'on fait abstraction des axes identifiés, les informations à divulguer pourraient être classées selon les catégories suivantes :

- *Description des processus* qui concernent spécifiquement la façon dont l'entité s'organise relativement aux considérations liées à la durabilité¹⁷;

- *Description des risques et opportunités* pertinents à l'entité (leurs incidences actuelles et prévues sur son modèle économique, sur sa chaîne de valeur, sur sa stratégie globale et sur son processus décisionnel). Cette description doit identifier où se concentrent les risques et opportunités dans la chaîne de valeur, l'horizon temporel de leurs incidences sur l'entité, en plus de donner une appréciation de la résilience de la stratégie et du modèle économique de l'entité face aux risques liés à la durabilité;
- Pour chaque risque et opportunité pertinents, *description de l'incidence sur la situation financière de l'entité* (s'agissant de la situation financière généralement représentée dans le bilan, de la performance financière généralement représentée dans l'état des résultats et des flux de trésorerie) pour l'exercice financier actuel de même que pour les périodes futures (à court, moyen et long terme)¹⁸;
- Pour chaque risque et opportunité pertinents, *présentation des indicateurs de performance exigés* par la normalisation spécifique et de tout autre indicateur que l'entité juge approprié d'utiliser. Dans la mesure où l'entité s'est fixé des cibles sur l'un ou l'autre des indicateurs présentés ou encore si de telles cibles sont imposées par une loi ou un règlement en vigueur, les informations présentées doivent permettre d'évaluer ses progrès face à de telles cibles.

Cette catégorisation du contenu exigé permet de faire ressortir quelques constats importants sur la nature des informations à présenter.

Descriptions qualitatives des processus

D'abord, une partie importante des exigences fait appel à des descriptions qualitatives de processus mis en place par opposition à de réelles réalisations, de sorte qu'il faut être conscient que ces éléments de présentation pourront servir davantage à démontrer la sensibilité de l'entité face aux enjeux de durabilité, par opposition aux réels efforts qui pourraient être faits en la matière ou encore à l'atteinte d'objectifs concrets qui seraient fixés à l'interne ou à l'externe. Par ailleurs, au-delà de la pertinence que pourraient avoir ces informations, le volume imposant de celles-ci pourrait faire entrave à une présentation claire de l'état réel de la situation. Mentionnons également qu'à l'égard de ces informations descriptives, aucune exigence n'est prévue quant aux liens spécifiques devant être faits entre celles-ci et la situation financière future de l'entité.

Description de l'incidence sur la situation financière de l'entité

En ce qui concerne l'aspect financier, qui doit vraisemblablement être le cœur des rapports visés par la norme S1, la portée des informations à fournir est extrêmement large, que ce soit en matière de couverture (vise les ressources économiques, les obligations financières, les résultats et les flux de trésorerie) ou encore d'horizon (vise le présent, mais aussi le futur dans une perspective à court, moyen et long terme). Une couverture aussi complète, notamment en ce qui concerne l'horizon de temps, est certes idéale, mais un objectif aussi difficile à atteindre présente son lot de dangers.

En effet, devant toutes les incertitudes que peut réserver un avenir aussi lointain et considérant le nombre pratiquement infini de variables à considérer sur lesquelles l'entité n'a essentiellement aucun contrôle (facteurs environnementaux, sociaux, culturels, politiques, etc.), la possibilité d'en prédire les conséquences financières, avec un niveau d'assurance minimalement acceptable, est un pari pour le moins risqué puisqu'à défaut d'une telle acuité, la pertinence des informations fournies et la crédibilité des préparateurs pourront être sérieusement affectées¹⁹. Aussi, quoique la référence directe aux aspects financiers puisse laisser croire à une certaine quantification des risques et opportunités auxquels font face les entités, la majeure partie des informations

exigées ne sera jamais quantifiable monétairement, de sorte qu'encore une fois l'aspect qualitatif, donc nécessairement plus imprécis, sera omniprésent, même pour cette partie dite « financière ».

Présentation des indicateurs de performance

Finalement, la dernière catégorie d'informations vise la présentation d'indicateurs de performance. La norme S1 se contente essentiellement à cet égard de faire référence à des normes plus spécifiques ou à des règlements applicables. En considérant la norme S2, qui est en fait l'unique norme spécifique de l'ISSB, mais aussi les normes du SASB, qui sont identifiées comme la principale source de référence après la norme S2, on peut rapidement constater que plusieurs des indicateurs de performance à présenter relèvent davantage de domaines scientifiques que de la finance ou de l'expertise comptable²⁰.

Évidemment, certaines mesures exigent une quantification monétaire qu'on pourrait plus naturellement associer à la profession comptable²¹, mais le réalisme d'une telle évaluation quantitative reste foncièrement douteux, peu importe l'expertise ou la bonne volonté des personnes impliquées dans le processus, et même si on considère la possibilité d'une multidisciplinarité des équipes²². Sur le plan de la présentation de cibles à atteindre, et au-delà des obligations législatives auxquelles serait soumise une entité, il semble que les seules exigences soient d'indiquer celles que l'entité s'est elle-même fixées, ce qui pourrait visiblement inciter à un choix de cibles relativement faciles à atteindre.

Bref, les éléments d'information ciblés par la norme S1 restent à un niveau très général, donc peuvent être considérés comme relativement vagues. Or, cela est nécessairement le propre de tout cadre conceptuel, la représentation plus concrète de ces grands concepts devant vraisemblablement être tirée de la normalisation spécifique. Une analyse en parallèle des normes S1 et S2 révèle toutefois qu'en regard des informations spécifiquement financières, cette seconde norme se limite à ajouter quelques exemples d'information à fournir en lien avec l'évolution attendue de la performance financière de l'entité, soit la :

hausse des produits tirés de la fourniture de produits et services compatibles avec une économie à plus faibles émissions de carbone, [les] coûts découlant de dommages matériels causés à des actifs par des phénomènes climatiques, [les] coûts liés à l'adaptation aux conséquences des changements climatiques ou à l'atténuation de ces conséquences, etc. (Norme IFRS S2, paragr. 16d)

Par ailleurs, la norme S2 réitère pratiquement intégralement les concepts décrits dans la norme S1, hormis le remplacement de la terminologie générique par l'expression spécifique « possibilités et risques liés aux changements climatiques ». Toutefois, elle donne des précisions concrètes relativement aux informations à fournir quant à l'incidence des risques et opportunités climatiques sur la stratégie et sur le processus décisionnel de l'entité (paragr. 14), quant à la résilience climatique de celle-ci (paragr. 22-23) et quant à la description spécifique des indicateurs de performance à présenter, un peu à l'image des soi-disant « données comptables » exigées par les normes du SASB. Comme mentionné précédemment, la plupart de ces indicateurs relèvent davantage du domaine scientifique que de l'expertise comptable.

2.3.2 La norme S1 : une conformité à géométrie variable

En prenant l'hypothèse selon laquelle, en matière de contenu, les paramètres de la norme S1 permettent la présentation d'informations financières pertinentes et qui montrent une image fidèle de la situation, il est important de considérer que, dans l'état actuel des choses, le niveau de conformité sera vraisemblablement à géométrie variable, vu les nombreuses échappatoires explicitement prévues. En effet, même en faisant abstraction du caractère pour le moment volontaire de l'application des normes de l'ISSB, celles-ci offrent plusieurs opportunités aux entités de trier sur le volet les informations à présenter.

D'abord, la norme S1 donne un statut quasi absolu au jugement professionnel lorsqu'il s'agit d'identifier les risques et opportunités liés à la

durabilité ainsi que les informations à fournir à leurs sujets, dans la mesure où le sujet en question n'est pas encadré par une norme spécifique de l'ISSB (Norme IFRS S1, paragr. 57). Or, il n'y a actuellement qu'une seule de ces normes, à savoir la norme S2, de sorte que, pour tout sujet autre que les changements climatiques, le choix des informations à fournir est laissé à l'entière discrétion du jugement professionnel, qui devient alors l'ultime référence.

Bien que le jugement dit professionnel se doive, par définition, d'être imprégné de connaissances, de compétences et d'expériences pertinentes, en plus de devoir faire preuve d'un bon sens de l'intégrité et de l'éthique, il reste faillible et sera inévitablement variable, s'il n'est pas encadré adéquatement. Dans le contexte, cet encadrement est fourni, d'une part, par les principes généraux exposés dans la norme S1 et, d'autre part, par des sources de référence secondaires qui sont essentiellement présentées de la façon suivante : a) L'entité doit se référer aux normes du SASB, mais il se peut qu'elle conclue que ces indicateurs ne s'appliquent pas à sa situation; b) L'entité peut se référer à d'autres sources²³ pour autant qu'elles n'entrent pas en conflit avec les normes IFRS (Norme IFRS S1, paragr. 58).

Dans un champ de pratique peu normalisé et de surcroît non audité, le jugement professionnel devient particulièrement vulnérable, même s'il est guidé par des principes fondamentaux qui, quoique louables, restent très larges d'interprétation. Par ailleurs, l'obligation de considérer les sources alternatives est peu contraignante, les normes du SASB pouvant être écartées par le simple exercice du jugement professionnel, alors que la référence aux « autres sources » est clairement facultative. Toujours par l'exercice du jugement professionnel, la question de la matérialité offre également une porte de sortie potentielle, celle-ci étant applicable même dans le contexte d'une norme spécifique. En effet, la norme S1 prévoit ce qui suit :

L'entité n'est pas tenue de fournir des informations qui seraient autrement exigées par une norme IFRS d'information sur la durabilité si elles ne sont pas significatives. Cela s'applique même si la norme IFRS d'information sur la

durabilité dresse une liste d'obligations d'information spécifiques ou minimales. (paragr. B25)

Évidemment, toute information qui n'est pas significative ne saurait en soi être pertinente, mais la possibilité de déroger à une norme spécifique pour un motif qu'on pourrait à tout le moins considérer comme flexible donne une permission explicite que la normalisation comptable traditionnelle a quant à elle interdite depuis longtemps, vu les abus qui pouvaient en découler²⁴.

La norme S1 donne également d'autres issues aux préparateurs de l'information. Quoique celles-ci soient plus ciblées, elles pourront globalement entraîner des écarts importants entre les informations présentées d'une entité à l'autre. Ainsi, la norme S1 prévoit un allègement significatif en regard de la présentation des informations quantitatives sur les incidences financières prévues d'une opportunité ou d'un risque lié à la durabilité, si l'entité détermine que « ces incidences ne sont pas séparément identifiables », si « l'estimation de ces incidences comporte un degré d'incertitude d'évaluation à ce point élevé que les informations quantitatives obtenues ne seraient pas utiles » ou encore simplement si « elle ne dispose pas des compétences, capacités ou ressources nécessaires pour le faire » (Norme IFRS S1, paragr. 38-39). Les entités peuvent également exclure des informations par ailleurs exigées par la normalisation si « des dispositions légales ou réglementaires lui interdisent de fournir cette information » ou encore si cette information est « sensible sur le plan commercial » (paragr. 73). Mentionnons finalement qu'aux fins de procéder à l'identification des risques et opportunités pertinents en lien avec la durabilité, l'entité n'est pas tenue d'engager des coûts ou des efforts excessifs, motif qui pourra également justifier des écarts par rapport aux exigences de la normalisation spécifique (paragr. B6).

Encore une fois, ces dérogations sont nettement plus permissives que la normalisation traditionnelle, où les échappatoires sont non seulement très rares, mais surtout, lorsqu'elles sont prévues, mieux encadrées.

3. Niveau de conformité actuel : une analyse sommaire dans le secteur alimentaire

Les normes de l'ISSB sont entrées en vigueur pour les exercices financiers ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024, de sorte qu'elles n'ont pas pu être réellement utilisées à ce jour par les entités qui ont effectivement publié des informations financières en lien avec la durabilité. Malgré ce qui précède, on pourrait s'attendre à ce que les rapports sur la durabilité actuellement disponibles soient déjà pour une grande part conforme à cette nouvelle normalisation puisqu'elle s'est très fortement inspirée des cadres déjà existants et qui ont été adoptés par plusieurs entités depuis déjà quelques années. En effet, comme mentionné précédemment, la norme S1 englobe spécifiquement les normes du SASB par sa référence explicite à celles-ci, alors que la norme S2 reprend la quasi-totalité du cadre de référence mis en place par le GIFFCC²⁵.

Toutefois, l'étude réalisée récemment par Milani (2023b) semble montrer une réalité différente, du moins pour ce qui concerne les entités canadiennes pour lesquelles des efforts restent vraisemblablement à faire pour assurer la conformité aux normes S1 et S2 et, par ricochet, aux normes canadiennes équivalentes (NCID1 et NCID2), qui devraient être en vigueur sous peu. Millani (2023b) soulève notamment que, pour respecter la norme S1, les entités devront présenter des indicateurs de performance pour tous les enjeux identifiés comme étant significatifs, alors qu'actuellement seulement 34 % d'entre elles divulguent effectivement de tels indicateurs.

Dans le même ordre d'idées, la conformité à la norme S2 pourrait nécessiter des efforts supplémentaires en regard notamment des analyses quantitatives. En effet, bien que la norme S2 permette une divulgation qualitative lorsque l'approche quantitative n'est pas possible, Millani (2023b) constate que la plupart des entités se contentent effectivement de respecter cette exigence minimale, ce qui l'amène à conclure qu'en général les entités devront améliorer leur divulgation sur les scénarios climatiques. Le rapport rapporte également quelques éléments spécifiques qui ne sont

pas conformes, notamment le fait que moins de 10 % des entités divulguent le déploiement de capitaux liés au climat et que seulement 29 % identifient les sources d'où proviennent les scénarios climatiques utilisés, ces informations étant effectivement exigées par la norme S2.

L'analyse de Millani (2023b) semble n'adresser que les éléments de contenu des normes de l'ISSB, ce qui correspond essentiellement à la divulgation des mesures soi-disant comptables prévues par les normes du SASB ou encore des indicateurs spécifiquement identifiés dans la norme S2. Mais, au-delà de cette conformité qu'on pourrait qualifier de plus technique, il semble tout aussi important d'évaluer si les rapports actuellement publiés respectent les parties plus fondamentales de la norme S1. En effet, la norme S1 identifie les caractéristiques qualitatives nécessaires pour assurer l'utilité de l'information présentée de sorte qu'une carence importante pourra mettre en péril l'atteinte de l'objectif ultime visé, et ce, même si le rapport est conforme, sur le plan du contenu, à un quelconque cadre de référence.

Dans cette perspective, mais sans prétendre à une étude scientifique, qui pourrait à elle seule faire l'objet d'une étude indépendante, nous avons effectué une analyse sommaire de quelques rapports récemment publiés (Empire Company Limited, 2023; Les Compagnies Loblaw Limitée, 2023; Metro, 2023), qui soulève déjà certaines préoccupations importantes quant à l'atteinte d'un niveau acceptable pour plusieurs des caractéristiques qualitatives identifiées dans la norme S1. Ces constatations concernent les qualités essentielles, mais également celles classées comme accessoires et pour lesquelles l'importance des faiblesses remarquées pourra entacher sérieusement l'utilité des informations présentées.

Compréhensibilité et comparabilité

D'abord, concernant la compréhensibilité et la comparabilité, nous sommes d'avis que des efforts considérables restent à faire. Les rapports que nous avons examinés sont non seulement très volumineux, mais ils font souvent référence à d'autres rapports, à de nombreux tableaux et à divers documents internes, de sorte que, pour comprendre la globalité de la situation, il faut non seulement s'adonner à une gymnastique de va-et-

vient incessant, mais aussi savoir assimiler une quantité impressionnante d'informations.

À titre d'exemple, le rapport principal de Sobeys fait 85 pages à lui seul, mais celui-ci fait aussi référence à un tableau des indicateurs ESG, au répertoire de l'indice SASB et au rapport du GIFCC, ajoutant ainsi environ 50 pages d'information. Le tout est par ailleurs complété par près de 40 liens hypertextes identifiés comme des « ressources pour les analystes ». Devant une telle quantité d'informations et même si on peut y déceler certaines répétitions, il est souvent plus difficile de distinguer l'essentiel du superflu. Les ressources à investir pour en faire une analyse approfondie et nécessaire à une bonne compréhension devront être d'autant plus importantes.

On peut certainement concéder que la préparation de ces rapports constitue une excellente occasion pour les entités de faire une réflexion en profondeur et même une autoévaluation des enjeux qui les concernent en matière d'environnement, de gouvernance et de société. Or, il n'en demeure pas moins que le lien spécifique avec les risques et opportunités autour desquels gravite la norme S1 ainsi que les impacts qu'ils peuvent avoir sur la situation financière future de l'entité sont loin d'être évidents à la lecture des rapports.

Si on considère plus particulièrement les informations concernant l'environnement et qui font donc appel pour la plupart à des données scientifiques, la teneur des données fournies est pour le moins difficile à comprendre pour un non-expert. En effet, sans repère explicite à de quelconques impacts financiers potentiels, on peut douter de la réelle capacité pour la plupart des lecteurs d'apprécier la pertinence de ces informations, ne serait-ce que pour déterminer s'il s'agit d'une bonne ou d'une mauvaise performance, et encore moins pour évaluer les conséquences financières pouvant en découler à court, moyen et long terme. Entre autres, on peut se questionner sur la réelle utilité de la liste des « mesures comptables » divulguées conformément aux normes du SASB lorsque celle-ci est présentée sans commentaire, sans repère externe et en dehors de tout contexte. À titre d'exemple, l'absence d'explications associées aux mesures présentées par Metro rend très difficile, voire impossible l'évaluation des impacts

financiers desdites mesures, alors qu'il s'agit de l'objectif principal de la norme S1, tel qu'en fait foi l'extrait suivant :

Sujet	Mesure	2023	SASB	GRI
Matières résiduelles				
Taux de diversion — Magasins ¹	Pourcentage (%)	66,0 % ²		306-4
Taux de diversion — Centres de distribution et de production	Pourcentage (%)	71,0 % ²		306-4
Magasins — matières résiduelles générées (total) ¹	Tonnes métriques (t)	169 043,5 ²		306-3
Matières résiduelles non-destinées à l'élimination ¹	Tonnes métriques (t)	111 586,8 ²		306-4
Matières résiduelles destinées à l'élimination ¹	Tonnes métriques (t)	57 456,7 ²		306-5
Centres de distribution et de production — matières résiduelles générées (total)	Tonnes métriques (t)	16 723,0 ²		306-3
Matières résiduelles non-destinées à l'élimination	Tonnes métriques (t)	11 795,0 ²		306-4
Matières résiduelles destinées à l'élimination	Tonnes métriques (t)	4 928,0 ²		306-5
Gaspillage alimentaire				
Variation du gaspillage alimentaire généré (magasins d'alimentation corporatifs et franchisés) par rapport à 2016	Pourcentage (%)	-21,0 % ²		
Gaspillage alimentaire généré (magasins d'alimentation corporatifs et franchisés)	Tonnes métriques (t)	57 331,7 ²	FB-FR-150a.1	306-3
Pertes et gaspillage alimentaires générés (centres de distribution)	Tonnes métriques (t)	3 544,6 ²	FB-FR-150a.1	306-3
Pertes et gaspillage alimentaires générés	Tonnes métriques (t)	61 276,3 ²	FB-FR-150a.1	306-3

¹ Magasins d'alimentation corporatifs et franchisés.

² Données calculées sur une année mobile se finissant au troisième trimestre de l'exercice financier.

Tableau 1 – Données ESG
Source : Metro (2023, p. 57)

Mentionnons aussi qu'en présentant les informations en fonction des priorités internes de l'entité, les sujets, les objectifs et les indicateurs de performance présentés diffèrent grandement d'une entité à l'autre. Il devient alors très difficile de savoir si une entité performe mieux ou moins bien qu'une autre, ce qui limite ainsi la comparabilité souhaitée. À cet effet, les rapports présentent beaucoup d'informations sur les efforts de l'entité en matière de durabilité, mais le lecteur peut difficilement identifier ce qu'elle ne fait pas ou encore ce qu'elle pourrait faire de mieux.

Organisation des informations

Concernant l'organisation des informations, les rapports analysés démontrent qu'il peut y avoir une très grande diversité d'une entité à l'autre. Alors que les informations requises par le GIFCC sont généralement présentées dans un rapport indépendant, les « mesures comptables » requises par les normes du SASB sont parfois présentées directement dans le rapport, parfois en annexe de celui-ci ou encore dans un rapport distinct; elles seront parfois intégrées ou présentées avec les mesures requises par le cadre de la GRI; et, finalement, elles peuvent être organisées en fonction de catégories entièrement choisies par l'entité²⁶.

Diversité des indicateurs et du vocabulaire

Une analyse plus spécifique de la présentation des indicateurs révèle encore une fois une très grande diversité. Un exemple flagrant, et qui n'est pas unique en son genre, concerne la mesure FB-FR-430a.1 *Recettes provenant de produits certifiés par un organisme tiers selon des normes d'approvisionnement en matière de durabilité environnementale ou sociale*, qui est prévue par la norme du SASB pour les détaillants et distributeurs de produits alimentaires, que sont les trois entités à l'étude. Sommairement, les informations présentées dans ces rapports pour cette mesure sont les suivantes :

Entité	Informations présentées dans les rapports à l'étude
Loblaw	La société offre des produits de marque contrôlée affichant une certification faite par un tiers en ce qui a trait à un approvisionnement respectant des normes d'environnement ou de durabilité sociale : <ul style="list-style-type: none"> – N^{bre} de produits de marque contrôlée = 950 (2023) et 975 (2022); – Croissance des revenus = 6 % (2023) et 11 % (2022).
Sobeys	Nos marques offrent 267 produits certifiés par des tiers selon des normes environnementales ou sociales, bien que nous ne divulguions pas les chiffres d'affaires.
Metro	Aucune donnée n'est présentée en regard de la mesure en question, mais une note de bas de page liée à la mesure FB-FR-430a.2 se lit comme suit : « Pour des raisons de concurrence, l'entreprise ne divulgue pas les données relatives aux revenus par catégorie. »

Tableau 2 – Exemple de diversité des informations présentées dans les rapports de 3 entités du secteur alimentaire à l'étude

Au chapitre de la diversité, on note également une grande disparité dans le vocabulaire utilisé pour désigner un même phénomène ou concept ainsi que dans le niveau de détail choisi pour désigner les différents enjeux. Les exemples sont encore une fois multiples, notamment pour le concept de matérialité, que certains désignent par l'expression « importance relative », ou pour l'enjeu de la gestion des ressources humaines, qui pourrait être équivalent au développement du personnel, aux pratiques en matière de main-d'œuvre ou aux relations de travail, et inclure la gestion des talents de même que la santé et la sécurité au travail.

Il va sans dire que cette accumulation de diversités dans la manière de présenter les informations et dans la terminologie utilisée pour désigner les différents concepts ne pourra qu'accroître grandement les difficultés en matière de comparabilité et de compréhensibilité.

Adéquation avec les normes

Par ailleurs, les carences décelées dans les rapports analysés vont bien au-delà des caractéristiques accessoires, qui pourraient vraisemblablement être limitées par un cadre de présentation plus strict. En effet, si on considère la pierre angulaire de la normalisation ISSB, soit l'aspect financier des informations, force est de constater que celle-ci est pratiquement absente dans les rapports publiés. En fait, l'adéquation avec la norme S1 à ce chapitre reste en général difficile à percevoir²⁷.

Dans l'état actuel des choses, les rapports sont essentiellement organisés en fonction du plan stratégique de l'entité en matière de développement durable, ce qui se traduit généralement par une description des objectifs prioritaires à l'entité, suivie d'une liste des actions entreprises pour atteindre ces objectifs, le tout pouvant être complété – quoique cela ne soit pas systématique – par la présentation de certaines mesures de performance.

Par ailleurs, les enjeux prioritaires autour desquels s'organise toute l'information sont ceux que l'entité aura elle-même identifiés. Il en est de même pour les objectifs à atteindre, qui sont fixés par des comités internes. Puisque les objectifs internes servent de standard de performance, on peut se convaincre assez facilement que les entités ont intérêt à fixer des objectifs plutôt modestes ou, à tout le moins, réalisables, voire conservateurs puisque des objectifs ambitieux risquent de conduire à un rapport plus mitigé en matière de performance. Au-delà de ce possible laxisme, cette réalité fait en sorte que le contenu des rapports reste plutôt subjectif, en ce sens que les objectifs fixés n'ont pas nécessairement de lien avec ce qui est reconnu à l'externe. Certes, certains rapports présentent des correspondances avec des cibles externes reconnues tels les ODD ou la Science Based Targets Initiative (SBTi), mais il ne s'agit certainement pas d'une pratique courante, tel qu'il en appert dans les rapports analysés, où seul Metro présente une telle référence explicite.

On constate également que les rapports sont fortement axés sur les efforts en matière de durabilité, par opposition aux résultats obtenus ou encore aux indicateurs de performance auxquels une grande partie

de la norme S1 fait référence. En fait, les réalisations se présentent la plupart du temps comme un répertoire de mesures telles que la mise en place de politiques, de procédures, de programmes de formation ou de diffusion d'informations publiques sur les « bonnes pratiques » de développement durable. Néanmoins, au final, il demeure difficile d'en évaluer les retombées réelles et, de surcroît, de faire le lien avec les performances financières futures.

Fidélité de l'information

En ce qui concerne la fidélité de l'information, la question de l'image fidèle peut difficilement être évaluée sans précision quant à un repère spécifique à considérer, comme expliqué précédemment. Quoi qu'il en soit, en nous limitant à l'aspect de neutralité, autre concept sous-jacent à la fidélité, nous ne pouvons évidemment pas nous prononcer fermement sur la question, mais nous devons quand même admettre que, dans les trois rapports analysés, une impression de complaisance est omniprésente.

En effet, les trois entités semblent exemplaires ou, à tout le moins, très performantes en matière de durabilité, que ce soit en regard des enjeux environnementaux, sociaux ou de gouvernance. Sans vouloir présenter une liste exhaustive des exploits relatés dans ces rapports, nous notons que, sur les 31 objectifs que Metro s'était fixés en 2023, 28 sont atteints ou progressent comme prévu²⁸. Sobeys et Loblaw ne présentent pas d'inventaire de ce genre, mais ils se proclament tous deux « chef de file » dans plusieurs domaines, dont certains se recoupent :

Loblaw est un chef de file engagé dans la lutte contre les déchets plastiques générés par notre industrie. (Les Compagnies Loblaw Limitée, 2023, p. 25)

Nous sommes des chefs de file en matière de réduction et de circularité des déchets plastiques dans notre industrie. (Empire Company Limited, 2023, p. 51)

Les performances présentées dans ces rapports peuvent certainement être conformes à la réalité, mais on ne peut pas passer sous silence les quelques scandales récemment dévoilés qui jettent

nécessairement une ombre de scepticisme sur tout ce processus de divulgation des informations liées à la durabilité. À cet effet, il suffit de mentionner Couche-Tard. Dans son dernier rapport, elle se targue d'avoir « progressé vers l'atteinte d'un seuil de contenu recyclable de 25 % » (Alimentation Couche-Tard inc., 2023, p. 14), alors qu'elle aurait jeté aux ordures des milliers de contenants recyclables encore pleins (Beaumont, 2023). Tout récemment, une enquête révélait que Dollarama et Home Depot envoyaient aux ordures des tonnes d'objets neufs et d'aliments non périmés (Bouchard et collab., 2024). Pourtant, on peut lire dans le rapport de la première : « La réutilisation et la réduction des déchets sont des pratiques bien ancrées dans nos activités depuis les débuts de notre entreprise » (Dollarama, 2023, p. 26), alors que la seconde avait fait la déclaration suivante dans son rapport de 2022 : « *Nous nous engageons à gérer les déchets de manière responsable. Nous collaborons avec nos fournisseurs pour continuer à améliorer la façon dont nous et nos clients réduisons, réutilisons et recyclons* » (The Home Depot, 2022, p. 54, trad. libre).

Toujours sous le thème de l'écoblanchiment, c'est Rio Tinto qui a attiré l'attention de l'émission *Enquête* à Ici Radio-Canada, la conclusion globale étant la suivante :

Au Québec, Rio Tinto projette l'image d'un aluminium propre et responsable. Mais ses prétentions vertes sont loin de refléter la réalité, malgré les millions de dollars de fonds publics investis. *Enquête* a remonté toute sa chaîne de production, de l'extraction de la bauxite en Amazonie jusqu'aux dépotoirs de déchets miniers à Saguenay, et a découvert qu'il s'agit d'une forme d'écoblanchiment. (Plamondon-Lalancette, 2024)

Pour terminer, mentionnons que, même si tous les rapports présentent une forme de déclaration de conformité aux normes du SASB²⁹, les tableaux présentés qui font référence à ces « mesures comptables » ne montrent pas systématiquement tous les indicateurs exigés par la norme. En fait, Metro ne présente que 5 des 23 mesures comptables requises, alors que Sobeys et Loblaw prévoient une liste complète des indicateurs, mais

on y retrouve parfois la mention « information non disponible » comme mesure de l'indicateur.

Il est évident que l'échantillon utilisé aux fins de notre analyse est fort restreint et ne pourrait permettre à lui seul de tirer des conclusions définitives quant à l'utilité des rapports publiés sur la durabilité. Néanmoins, ces observations sont vraisemblablement révélatrices de la situation générale qui prévaut sur la question des informations liées à la durabilité. Fait à noter, elles rejoignent pour une grande part les critiques soulevées par les ACVM dès 2018 (ACVM, 2018), signal d'une faible amélioration, malgré les avancées réalisées en normalisation.

Sommairement, on constate que les informations visées s'appuient en grande partie sur des données hautement spécialisées, plusieurs d'entre elles manquent d'objectivité, restent relativement vagues et certaines peuvent même être teintées d'un fort degré de spéculation. Devant l'ensemble de ces constats, auxquels s'ajoutent une apparence de laxisme généralisé et le fait que la divulgation soit en marge des états financiers traditionnels, il nous semble primordial que la pertinence des experts-comptables dans tout ce processus de divulgation soit bien justifiée et que leur rôle, le cas échéant, soit clairement circonscrit.

4. Rôle des comptables : revue de littérature

La profession comptable a considérablement évolué au fil du temps pour faire face notamment aux changements dans les pratiques commerciales, aux normes et réglementations de plus en plus nombreuses et complexes, aux avancées technologiques et, surtout, pour mieux répondre aux besoins changeants des parties prenantes. Les comptables ne se contentent plus de tenir des registres financiers; ils agissent désormais à titre de conseillers stratégiques auprès des entités, fournissant des analyses financières approfondies, des conseils en matière de planification fiscale, de gestion des risques, de prise de décision, et plus encore. Avec une sensibilisation accrue pour la gouvernance d'entreprise, les comptables occupent également un rôle clé dans la promotion de la transparence financière et dans la

responsabilité des entités envers les parties prenantes. Quoique les champs de spécialisation des comptables soient très diversifiés, il est légitime de s'interroger à savoir s'ils sont bien outillés pour faire état des liens entre les aspects stratégiques et financiers lorsqu'il s'agit d'évaluer et de communiquer les risques et les opportunités en matière de durabilité.

Plusieurs publications de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (s. d.) et de CPA Canada (2024a) invitent les comptables à sortir de leur rôle plus « traditionnel » en agissant comme des leaders et des influenceurs clés sur les questions touchant la durabilité. Selon l'organisation comptable nationale, à mesure que les entités intégreront les facteurs ESG dans leur stratégie organisationnelle, les CPA seront appelés à jouer un rôle crucial, voire à définir un plan d'action clair pour transposer les politiques publiques et la réglementation en mesure de lutte contre les changements climatiques, de réduction des émissions et de carboneutralité (CPA Canada, 2024b, 2024c).

Par ailleurs, du fait que les investisseurs cherchent plus d'informations sur les politiques de durabilité et sur l'empreinte écologique des entités, la demande en services de certification de toutes ces données augmente également (CPA Canada, 2024d). Pour Edward Olson, CPA, leader, Pratiques environnementales, sociales et de gouvernance chez MNP, les compétences exigées pour les missions de certification « classiques » seront appliquées à la certification des données sur les efforts de durabilité et à la préparation des informations qui y sont liées, tout en reconnaissant que les CPA devront disposer des compétences nécessaires pour fournir une assurance sur celles-ci avec autant de rigueur que pour les états financiers (CPA Canada, 2024d). De toute évidence, les ordres comptables professionnels au Canada considèrent que les comptables doivent s'impliquer activement dans la préparation d'informations en matière de durabilité et qu'ils sont en mesure d'acquiescer les compétences nécessaires pour être des acteurs de premier plan dans le domaine.

Également, l'étude de Williams et ses collègues (2021) révèle que, par le passé, les comptables ont réussi à se redéfinir sous un nouveau jour en mettant en valeur leur expertise et leurs compétences

en matière d'analyse de données, au lieu d'être de simples experts en analyse d'informations financières, ce qui montre leur prédisposition à modifier leurs rôles en étendant les frontières de leur profession. Patricia Dechow (2023), professeure à l'Université de Californie du Sud, reconnaît qu'il y a encore beaucoup de désaccords sur la meilleure façon de mesurer et de déclarer les émissions de GES et le recyclage, de même que sur les mesures d'équité et d'inclusion, mais cela ne signifie pas que les comptables ne devraient pas essayer de trouver des moyens de mesurer ces variables ou de mieux le faire, étant donné qu'une des principales compétences des comptables est justement la mesure. Ses propos sont en quelque sorte appuyés par Hales (2018), qui souligne que les entités devront se tourner vers des comptables en tant qu'experts en mesures et en divulgation d'informations afin que les décideurs aient pleinement confiance dans les données publiées en matière de durabilité, plaçant ainsi les comptables dans une position unique pour aider les entités à se conformer aux différentes normes, dont celles du SASB.

D'autres études menées à travers des institutions d'enseignement en Nouvelle-Zélande (Botes et collab., 2014) et au Nigeria (Okwuosa, 2020) suggèrent qu'il y a un consensus selon lequel les comptables ont un rôle à jouer concernant les rapports de durabilité, mais que les compétences nécessaires ne semblent pas totalement maîtrisées.

Une hypothèse permettant d'expliquer ce manque de compétences est reliée aux programmes de formation, lesquels sont très variables quant à l'apprentissage des notions de durabilité. Les travaux de Mburayi et Wall (2018) montrent que la comptabilité et la finance sont à la traîne en matière d'intégration de la durabilité dans la formation, si on les compare aux autres disciplines connexes à la gestion. Ces auteurs remarquent que l'engagement institutionnel est souvent un impératif important pour une intégration efficace de la durabilité dans le cursus de formation. Selon Hales (2018), le SASB devra également renforcer ses relations avec les intervenants du domaine de l'éducation pour s'assurer que le développement durable soit davantage intégré dans les programmes d'études des collèges et des universités, et ce, non pas en tant qu'exercice de marketing,

mais en tant que domaine financièrement critique de l'orientation stratégique d'une entité.

Pour Ascani et ses collègues (2021), l'implication plus active des comptables dépend, entre autres choses, de leur capacité à élargir leurs compétences pour inclure d'autres domaines d'expertise ainsi que du rôle de la formation comptable dans l'amélioration de leurs connaissances en matière de développement durable. La plupart des auteurs s'accordent à l'idée que la formation devra inclure davantage de notions de durabilité afin de permettre aux comptables d'exercer pleinement leur rôle.

Ce constat peut également s'appliquer au Québec. Quoiqu'aucune étude approfondie des programmes de formation offerts dans les universités québécoises n'ait été effectuée, un survol rapide des cheminements proposés pour les étudiants en sciences comptables montre qu'il y a très peu de cours obligatoires qui semblent traiter en profondeur des concepts liés à la durabilité. Certes, certaines universités offrent des cours en lien avec la RSE, le développement durable et la gestion ou la comptabilité du développement durable, mais le cheminement de l'étudiant ne prévoit généralement qu'un seul de ces cours, lequel pourra parfois être optionnel, ce qui est largement insuffisant pour maîtriser les différentes notions de durabilité, à moins que l'étudiant ne bonifie sa formation en choisissant des cours complémentaires sur ce sujet spécifique.

Les multiples rôles que plusieurs veulent attribuer aux comptables, que ce soit celui d'auditeur, de conseiller stratégique, de préparateur des informations, d'expert de la mesure et bien d'autres, témoignent assurément d'une grande confiance. Toutefois, celle-ci n'est pas sans risque pour la profession. Outre la question de la formation soulevée précédemment, plusieurs informations publiées par les entités en lien avec la durabilité sont par nature subjectives et intègrent des dimensions politiques, alors que les professionnels comptables sont généralement considérés comme des représentants de l'objectivité (Jones, 2010a; Jones, 2010b).

De plus, dans le contexte des informations liées à la durabilité, les comptables sont nécessairement

appelés à intervenir dans un domaine où plusieurs experts de différentes disciplines interagissent (p. ex., développement durable, environnement, équité, diversité, inclusion, etc.). Selon Williams et ses collègues (2021), pour que les comptables soient davantage impliqués, il est essentiel que les personnes extérieures à la profession les considèrent comme étant pertinents pour des rôles plus larges que celui de « simple » expert en information financière.

Certes, la place des comptables dans le domaine des informations liées à la durabilité semble reconnue par plusieurs, mais ils ne sont pas les seuls à être considérés comme pertinents et ayant l'expertise nécessaire. En effet, les comptables font face à une concurrence accrue de la part des consultants et d'autres experts concernant la délivrance d'attestations d'assurance pour de telles informations. Une étude menée en 2021 (Reinstein et collab., 2023) auprès d'entreprises inscrites au S&P 500 montre que 64 % des entités ayant publié un rapport de durabilité ont obtenu une quelconque forme d'assurance, mais la majorité (54 %) a été délivrée par des firmes d'experts autres que des comptables.

Quoi qu'il en soit, il s'agit assurément d'une opportunité pour la profession comptable puisque la certification d'informations financières et non financières a toujours historiquement été étroitement liée à l'expertise comptable. C'est probablement l'une des raisons qui ont motivé les organismes de normalisation à publier de nouvelles normes de certification en matière de durabilité. En effet, l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) a diffusé en août 2023 son projet de norme internationale d'assurance en matière de durabilité ISSA 5000 *Exigences générales relatives aux missions de certification en matière de durabilité*, laquelle pourrait être utilisée dans le monde entier par tous les certificateurs (CNAC, s.d.). Au Canada, le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) a parallèlement approuvé un projet visant l'adoption de cette norme en tant que norme canadienne de certification en matière de durabilité³⁰.

L'analyse approfondie de ces nouvelles normes de certification et des défis qui en découlent dépasse l'objet de notre étude. Or, il n'en demeure pas moins

qu'il s'agit d'une démonstration claire que la profession comptable a l'intention de s'impliquer davantage dans les enjeux de durabilité, malgré le fait que certaines parties prenantes pourraient remettre en doute les compétences et l'expertise des comptables en matière de durabilité.

Quoiqu'un consensus semble se dégager dans l'ensemble de la littérature sur l'idée que les comptables ont un rôle à jouer, il faut reconnaître que ce rôle est rarement défini clairement et explicitement, ce qui menace spécifiquement la crédibilité de la profession. Qui plus est, la question de la pertinence d'un organisme comptable tel que l'ISSB pour assumer le leadership dans le domaine est également peu traitée. Parmi les rares travaux de recherche à ce sujet, notons celui d'Adams et Mueller (2022), qui remettent notamment en question les normes de l'ISSB et la légitimité de l'IFRS Foundation dans ce processus. En effet, cette étude relate que la plupart des réponses (72 %) provenant des universitaires³¹ qui ont commenté le projet des normes de l'ISSB n'appuient pas ces dernières. Les raisons avancées incluent notamment le fait que seule la matérialité financière est prise en compte, de sorte que la normalisation se concentre sur les investisseurs, alors que le développement durable nécessite une approche multipartite. Ces auteurs ont également recueilli des commentaires comme quoi l'IFRS Foundation ne dispose pas de l'expertise requise, alors que d'autres organismes, notamment la GRI, ont une longue expérience et sont favorablement reconnus dans le domaine.

L'opinion de la communauté scientifique semble donc avoir été très peu considérée pour l'élaboration des normes S1 et S2, ajoutant ainsi un argument supplémentaire quant au risque pour la réputation de la profession comptable. Considérant le caractère très récent de ces nouvelles normes et la difficulté pour le moment de bien mesurer les impacts financiers des risques et des opportunités en matière de durabilité, la question concernant une potentielle perte de crédibilité pour la profession demeure entière et à ce jour peu abordée dans la littérature.

Conclusion

Avenues futures

Plusieurs entités investissent beaucoup de ressources dans la publication d'informations en matière de durabilité et il devrait en être ainsi pour les années à venir, vu les nombreux avantages, qui pourraient inclure des facilités quant à l'accès au capital ou au recrutement de talents, ou encore simplement pour des questions d'image publique. Dans ce créneau en émergence, les comptables peuvent assurément mettre de l'avant plusieurs des compétences qui leur sont largement reconnues : la prise de décisions stratégiques, l'évaluation des risques d'affaires, la mesure de la performance, l'intégrité et la transparence des données, la gouvernance d'entreprise, la préparation de rapports rigoureux et la certification d'informations publiées par les entités. Qui plus est, les comptables sont généralement très bien outillés pour concevoir des systèmes d'information qui permettent de recueillir et de mesurer différentes données fiables et vérifiables, ce qui représente nécessairement une opportunité intéressante pour la profession.

Ainsi, suivant les tendances et les différents points de vue exposés précédemment, les comptables auront sans aucun doute un rôle à jouer dans la diffusion des informations liées à la durabilité. Toutefois, cette implication devra se faire en prenant soin de bien mesurer le risque d'atteinte à leur réputation, qui pourrait découler d'une ingérence dans des enjeux qui dépassent parfois leurs champs de compétence.

En voulant s'impliquer activement dans la normalisation et la présentation des informations concernant la durabilité, la profession comptable verra nécessairement accroître sa responsabilité professionnelle, et ce, sans compter le risque de conflit d'intérêts qui pourrait être soulevé si différents rôles sont assumés simultanément, dont la certification des informations en matière de durabilité, la certification des états financiers traditionnels et le conseil stratégique. Évidemment, des mesures de sauvegarde pourront être mises en place pour assurer l'indépendance nécessaire à l'exercice de ces différents rôles. Or, il n'en demeure pas moins que la profession comptable s'expose davantage à la critique, mais

surtout à une perte de confiance du public, si les nouvelles normes ne répondent pas aux besoins des utilisateurs et si ces derniers ne les considèrent pas comme crédibles.

En effet, quoique les rapports en matière de durabilité soient pertinents et souhaitables puisqu'ils répondent assurément à une réelle demande de plusieurs parties prenantes, notamment les investisseurs, la qualité de ceux-ci laisse encore à désirer. Actuellement, plusieurs données sont communiquées et des décisions sont prises en fonction de celles-ci, mais les lacunes identifiées précédemment concernant les qualités de l'information présentent un risque pour les investisseurs et, conséquemment, pour la profession comptable, qui doit notamment voir à la protection des intérêts de ces utilisateurs. L'odeur de scandale qui plane actuellement sur le « comportement responsable » des entités devrait être un signal fort pour la profession de rester prudente quant aux rôles que les experts-comptables doivent assumer dans la divulgation d'informations liées à la durabilité.

Recommandations

L'adoption des normes de l'ISSB représente certainement une avancée prometteuse pour l'amélioration de l'information concernant la durabilité, mais il reste encore fort à faire. À notre avis, certains éléments méritent davantage de réflexion.

D'abord, cette normalisation doit s'assurer de ne pas faire miroiter l'atteinte d'un objectif irréaliste. En effet, quoiqu'il puisse être relativement facile, avec la mise en place d'un système de collecte de données et le recours à des outils de calcul reconnus et à des experts dans le domaine, de consigner différentes données (p. ex., les tonnes de GES, la consommation d'énergie en gigajoules ou le pourcentage d'énergie renouvelable), le défi réside dans la difficulté à transposer ces données en informations financières et à mesurer les impacts potentiels sur la situation financière de l'entité à court, à moyen et, pire, à long terme. Bien que la normalisation de l'ISSB semble prétendre à la divulgation d'informations financières, il faut avouer que, dans sa forme actuelle, il s'agit d'éléments souvent intangibles et de nature majoritairement qualitative, de sorte qu'il reste très difficile d'en extrapoler des conséquences

financières concrètes. À l'instar du Cadre, la norme S1 devrait à tout le moins mentionner explicitement les limites inhérentes qui sont applicables dans le contexte³², lesquelles devraient vraisemblablement être encore plus nombreuses, vu les difficultés propres aux mesures quantitatives et à l'aspect prévisionnel recherché.

Également, quoique les principes mis de l'avant dans la norme S1 soient louables et constituent un bon point de départ, certains aspects pourraient être bonifiés. D'abord, des précisions s'imposent en regard de la notion d'image fidèle qui, pour être réellement utile au préparateur, doit être liée à un phénomène identifiable. Ensuite, pour favoriser la rigueur et l'uniformité des rapports présentés, les échappatoires possibles doivent être limitées très strictement. Par ailleurs, le statut des qualités accessoires devrait être rehaussé, notamment en regard de la comparabilité et de la compréhensibilité, vu le contexte hautement spécialisé et les difficultés d'interprétation qui découlent de l'utilisation de bases de mesures multiples. Dans cette perspective, la présentation des indicateurs devrait prévoir des cibles de référence externes reconnues, lorsque de telles mesures existent. Finalement, en matière de contenu, le Cadre pourrait mieux circonscrire l'information à présenter, axer davantage sur les réalisations que sur les efforts et insister sur la priorité à accorder aux informations quantitatives, ce qui pourrait contribuer grandement à enrayer l'air de complaisance qui ressort actuellement des rapports publiés.

Idéalement, il ne devrait y avoir réellement qu'un seul cadre de normalisation pour toute l'information liée à la durabilité. De plus, le maintien d'une adhésion volontaire pourrait certainement être remis en question. Pour officialiser les obligations en la matière, les législations pourraient simplement faire référence au cadre identifié et ainsi mettre de côté les réglementations actuelles, qui sont consignées dans divers documents officiels et qui sont pour le moins assez vagues. En plus de simplifier le travail des préparateurs et d'éliminer les risques d'incohérence, une telle initiative favoriserait certainement la conformité et l'uniformité des informations divulguées par les entités.

Toujours dans un objectif de simplicité, l'intégration des normes de l'ISSB avec celles de la GRI

pourrait être renforcée. En effet, au-delà d'une collaboration entre ces deux organisations, la partie « financière » des informations pourrait être considérée comme une sous-catégorie dans l'ensemble des informations liées à la durabilité. Cette partie financière pourrait alors être sous la responsabilité spécifique de l'ISSB, mais en tant que partie intégrante du cadre plus englobant de la GRI. Puisque la plupart des entités présentent déjà des rapports qui se disent conformes aux deux cadres et que, par conséquent, le concept plus large de matérialité double est celui généralement présenté³³, leur intégration complète pourrait vraisemblablement se faire sans effort excessif et contribuerait certainement à simplifier le tout.

Pour terminer, mentionnons que, malgré l'émergence des enjeux en matière de durabilité, l'information financière traditionnelle restera probablement la pierre angulaire du champ d'expertise des comptables. Dans cette perspective, on pourrait aussi considérer que, pour rester dans ce rôle plus « traditionnel » et pour atténuer quelque peu les inconvénients soulevés précédemment quant à une implication active des comptables dans la préparation et la présentation d'informations liées à la durabilité, il pourrait être opportun d'analyser comment les données récoltées dans le contexte des rapports de durabilité seraient susceptibles d'être intégrées dans les normes comptables actuelles qui mènent à l'élaboration des états financiers. En effet, certains utilisateurs pourraient y voir une opportunité intéressante puisque les états financiers des sociétés ayant une obligation publique de rendre des comptes doivent obligatoirement faire l'objet d'une certification indépendante de la part d'experts-comptables. Ainsi, l'intégration des normes S1 et S2 dans la normalisation comptable traditionnelle obligerait l'auditeur à formuler une opinion, laquelle inclurait inévitablement les risques et les opportunités concernant la durabilité. Plus particulièrement, les informations requises par les normes de l'ISSB permettraient de mieux estimer les hypothèses, de préciser les façons de procéder à certaines estimations et de contribuer à réduire les sources d'incertitude qui doivent être présentées en vertu de l'IAS 1³⁴.

Le fait d'identifier les risques et les opportunités liés à la durabilité, plus spécifiquement aux changements climatiques, pourrait avoir des impacts sur l'amortissement des immobilisations corporelles (Norme IAS 16 *Immobilisations corporelles*) lors de la détermination de la durée d'utilité, sur la dépréciation des actifs (Norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*), dans l'appréciation des risques y afférents ou encore sur les provisions et les passifs éventuels (Norme IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*), notamment dans l'évaluation de certaines provisions environnementales. Comme mentionné précédemment, il existe pour le moment une contrainte importante, soit celle d'être en mesure de faire un lien concret entre les informations actuellement publiées et les impacts financiers. Conséquemment, il est peu probable que les préparateurs ainsi que les utilisateurs des états financiers puissent y voir un changement notable.

Certes, l'intégration des normes S1 et de S2 aux normes actuelles constituerait une façon de réduire la quantité de rapports diffusés par les entités, mais les lacunes identifiées précédemment concernant la nature des informations en matière de durabilité ne seraient pas corrigées pour autant. Qui plus est, les informations qui seraient présentées dans les notes complémentaires aux états

financiers, lesquelles sont déjà très – voire trop – volumineuses, risqueraient d'alourdir inutilement le travail des préparateurs des états financiers et, surtout, augmenterait la confusion pour les utilisateurs. Ces derniers auraient sans doute beaucoup de difficulté à analyser un tel ajout d'informations et, conséquemment, l'utilité des états financiers risquerait d'être amoindrie.

Pistes de recherche

Bien que les rapports distincts en matière de durabilité semblent plus appropriés pour le moment, les comptables devront minimalement considérer ces informations pour évaluer les impacts sur les normes « traditionnelles » servant à la préparation des états financiers, ce qui pourrait faire l'objet d'une étude éventuelle.

D'autres travaux de recherche pourraient s'avérer pertinents pour analyser les impacts de l'adoption des nouvelles normes par les PME, lesquelles disposent souvent de ressources plus limitées que les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes pour élaborer un système permettant d'inventorier, de cumuler et de divulguer les informations pertinentes en matière de durabilité.

NOTES

- 1 Malgré la terminologie utilisée dans sa désignation officielle, le SASB n'est pas un organisme comptable en tant que tel, en ce sens qu'il n'a pas été mis sur pied par une association liée à la profession comptable. (La fondatrice est en fait Mme Jean Rogers, ingénieure de formation.) Le terme *accounting* utilisé dans cette désignation fait référence à l'utilisation de mesures quantitatives (dites « mesures comptables » dans le libellé de ses normes), mais celles-ci n'ont aucun lien réel avec des ressources ou des obligations financières qui font habituellement l'objet d'une présentation dans les états financiers traditionnels.
- 2 Aussi connu sous le nom de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).
- 3 Il faut comprendre que les actuels cadres de référence pour la divulgation d'informations liées à la durabilité ne se limitent pas aux directives publiées par la GRI, le SASB ou encore le FSB par le biais du GIFCC, quoique ces organisations et leurs directives respectives soient actuellement les plus en vue et les plus pertinentes aux fins de notre analyse. En effet, la liste des directives actuelles dans le domaine aurait pu inclure la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), qui est une directive législative de l'Union européenne pour la reddition de comptes de la performance des entreprises en matière de durabilité; les European Sustainability Reporting Standards (ESRS), qui sont un ensemble de normes de divulgation de la durabilité élaborées par le European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), organisme européen indépendant qui travaille sur le développement de normes de divulgation de la durabilité destinées à être utilisées conformément à la CSRD; de même que certaines directives émanant d'organisations comme l'International Integrated Reporting Council, le Pacte mondial des Nations unies ou encore l'Organisation internationale de normalisation.
- 4 Par exemple, selon l'alinéa 5.1(1)k) de l'annexe 51-102A2 du Règlement 51-102, l'émetteur doit fournir de l'information sur les incidences financières et opérationnelles des exigences en matière de protection de l'environnement pendant l'exercice en cours ainsi que leurs incidences prévues sur les exercices futurs.

- 5 Par la publication de divers documents officiels, les ACVM tentent, tant bien que mal, de fournir des indications et des exemples pour aider les entités à respecter leurs obligations d'information. Par exemple, l'Avis 51-333 (ACVM, 2010) a été publié pour donner aux entités des indications sur l'information continue relative aux questions environnementales, qu'elles sont actuellement tenues de fournir en vertu de la législation en valeurs mobilières. Quelques années plus tard, l'Avis 51-358 (ACVM, 2019) a été publié et se veut essentiellement le prolongement des indications fournies dans l'Avis 51-333. Il fournit aux émetteurs des indications sur la manière d'établir l'information à fournir sur les risques significatifs liés aux changements climatiques. Plus spécifiquement, les indications fournies s'intéressent essentiellement aux obligations d'information de l'émetteur en ce qui a trait au rapport de gestion et à la notice annuelle. En plus de répondre aux obligations réglementaires, cette information permet aux émetteurs de renseigner les investisseurs sur la durabilité de leur modèle d'entreprise ainsi que sur les mesures prises pour atténuer ces risques et s'y adapter.
- 6 Le projet a impliqué des recherches, des consultations et un examen de documents d'information continue obligatoires, de rapports de développement durable et d'autres documents d'information volontaire sur les risques et les répercussions financières associés aux changements climatiques, de même que sur les questions de gouvernance connexes. En ce qui concerne plus spécifiquement les consultations, le personnel des ACVM en aurait réalisé 50, sous forme de séances individuelles ou de groupes de discussion, en s'adressant à un large éventail de parties intéressées, en grande partie des émetteurs et des utilisateurs qui pouvaient être des investisseurs, des conseillers professionnels ou d'autres experts.
- 7 Dans les conclusions de leur Avis 51-354, les ACVM (2018) mentionnent notamment qu'en matière d'orientation de leurs travaux, elles continueront « de suivre l'évolution des pratiques exemplaires dans le domaine de l'information relative aux changements climatiques, aussi bien pour les cadres volontaires que pour les obligations d'information continue imposées à l'extérieur du Canada » (p. 42).
- 8 Sur le site web d'IFRS Foundation, sa mission officielle est décrite comme étant « de développer des normes IFRS de haute qualité qui contribueront à la transparence, à la responsabilisation et à l'efficacité des marchés financiers à travers le monde » (paragr. 2, trad. libre). <https://www.ifrs.org/about-us/who-we-are/#about-us>
- 9 L'IFRS Foundation est une organisation à but non lucratif créée en 2001 qui élabore des normes comptables par l'intermédiaire de ses conseils de normalisation, dont l'International Accounting Standards Board (IASB) et, plus récemment, l'International Sustainability Standards Board (ISSB).
- 10 L'analyse a été effectuée auprès des 227 entreprises composant l'indice S&P/TSX et elle est basée sur tous les rapports publiés en date du 31 août 2023. À cette date, 71 % des constituants de l'indice composé S&P/TSX ont publié un rapport de durabilité (80 % pour la même période en 2022).
- 11 Comme on peut le déduire des statistiques présentées, plusieurs entités utilisent simultanément plus d'un cadre de référence pour diffuser des informations en lien avec la durabilité.
- 12 Une étude réalisée par KPMG International (2022) conclut effectivement : « La GRI demeure la norme la plus utilisée à travers le monde, bien que certains pays aient une nette préférence pour le SASB ou les directives provenant des autorités locales en matière de valeurs mobilières » (p. 10, trad. libre).
- 13 L'exposé-sondage est en quelque sorte un projet de norme qui est officiellement présenté au grand public pour en évaluer l'acceptabilité et pour susciter des commentaires et des suggestions d'amélioration.
- 14 En Amérique du Nord, l'investisseur est généralement le premier utilisateur de l'information financière. Il existe cependant des pays (p. ex., France, Norvège, Chine, etc.) où l'État est un utilisateur de premier plan de l'information financière.
- 15 Nonobstant la sphère élargie à laquelle réfère la durabilité, la réalité actuelle est telle que l'environnement prédomine encore fortement dans les considérations liées aux informations publiées dans le domaine. À ce chapitre, les concepts à considérer nécessitent souvent une connaissance approfondie des sciences sous-jacentes. Bien qu'on puisse présumer que les utilisateurs sont généralement assez familiers avec la notion d'émissions de GES, qui fait constamment manchette, on peut facilement douter de leur capacité à distinguer les émissions de portée 1, 2 et 3 auxquelles font référence la plupart des rapports publiés. Il en est vraisemblablement de même pour les tonnes métriques de matériaux biosourcés, le taux de diversion des matières résiduelles, les hectares de bassins versants pour les eaux et tant d'autres.
- 16 Informations tirées des explications fournies dans les paragraphes B1 à B4 de la norme S1.
- 17 Plus spécifiquement, la norme vise les processus de gouvernance mis en place pour assurer le suivi, la gestion et la surveillance des risques et opportunités (section gouvernance) de même que les processus qui ont mené l'entité à identifier, évaluer, hiérarchiser et surveiller les risques et opportunités. Les informations présentées sur ces processus doivent également permettre d'identifier la manière dont ils sont intégrés dans la stratégie globale de gestion des risques de l'entité (section gestion des risques).

- 18 Plus précisément, cette exigence implique de fournir des informations qualitatives et quantitatives sur la manière dont les risques et opportunités ont influé sur la situation financière actuelle; sur les risques et opportunités qui présentent un risque important sur la valeur comptable des actifs et des passifs à présenter aux états financiers de l'exercice subséquent; et sur l'évolution attendue de la situation financière à court, moyen et long terme en lien avec la planification stratégique sur la durabilité (notamment ses plans d'investissement, de désinvestissement et ses sources de financement).
- 19 Cette difficulté est d'ailleurs identifiée spécifiquement dans l'Avis 51-354 (ACVM, 2018), qui révèle : « D'après nos consultations, bon nombre d'émetteurs et d'utilisateurs s'accordent à dire que l'horizon temporel des risques et répercussions liés au changement climatique complique grandement l'évaluation de l'importance relative par les émetteurs » (p. 18).
- 20 Par exemple, les entités doivent présenter des mesures liées au carburant en gigajoules, aux GES en tonnes métriques de CO₂e, aux déchets alimentaires en tonnes métriques ou encore à la consommation d'eau en mètres cubes.
- 21 Par exemple, la norme S2 prévoit la présentation du montant (et du pourcentage) des actifs et des activités vulnérables aux risques ou compatibles aux opportunités associées aux changements climatiques; du montant des dépenses, investissements et financements associés aux risques et opportunités des changements climatiques; et du pourcentage de rémunération des dirigeants qui peut raisonnablement être associé aux considérations de changements climatiques.
- 22 Cette difficulté majeure pourrait certainement être une explication logique aux constats faits et consignés dans l'Avis 51-354 (ACVM, 2018). Dans ce document, il est notamment fait mention que « pour les risques liés au changement climatique mentionnés dans les notices annuelles des émetteurs, 41 % de l'information fournie sur les risques n'abordait pas les répercussions financières de ces risques, 34 % indiquait que les répercussions ne pouvaient pas encore être déterminées, 18 % affirmait qu'on pouvait s'attendre à ce que les répercussions ne soient pas importantes et 7 % présentait de l'information précise sur les répercussions financières » (p. 15). Quoique cette étude date déjà de quelques années, nous n'avons aucune indication probante montrant que la situation actuelle serait substantiellement différente.
- 23 Certaines références spécifiques sont fournies, par exemple : les recommandations énoncées dans le cadre du CDSB; les positions officielles les plus récentes d'autres organismes de normalisation dont les exigences visent à répondre aux besoins d'information des utilisateurs des rapports financiers à usage général; les informations fournies par des entités qui mènent leurs activités dans les mêmes secteurs d'activité ou zones géographiques; les normes de la GRI; et les Normes européennes d'information sur la durabilité (dites normes ESRS).
- 24 Le paragraphe SP 1.2 du Cadre prévoit explicitement que celui-ci « n'a pas prééminence sur les normes particulières ».
- 25 Hormis certaines différences terminologiques et quelques exigences additionnelles (informations plus détaillées à certains égards, sujet et indicateurs sectoriels spécifiques à considérer et quelques informations additionnelles, notamment sur les EGS et les crédits carbone), la norme S2 est un calque du cadre du GIFCC, où sont réitérées la plupart des échappatoires identifiées dans la norme S1. L'intégration des normes du SASB et du cadre du GIFCC avec les normes S1 et S2 respectivement a d'ailleurs été consignée par l'ISSB dans deux documents éducatifs, soit : *Comparison: IFRS S2 Climate-related Disclosures with the TCFD Recommendations* en juillet 2023 (IFRS Sustainability, 2023c) et *Education Material: Using the SASB Standards to meet the requirements in IFRS S1* en février 2024 (IFRS Sustainability et SASB Standards, 2024).
- 26 Metro présente, à même son rapport, un « Tableau des données ESG », qui présente un inventaire de données quantitatives avec référence aux exigences spécifiques de la GRI et du SASB, le tout étant organisé en fonction des priorités identifiées par l'entité et présenté avec un comparatif de quelques périodes, mais sans aucune précision ni explication qualitative. Loblaw présente, en annexe de son rapport, une « Fiche de données » organisée selon les grands thèmes auxquels fait référence l'ESG. La fiche présente un inventaire de données quantitatives avec référence aux exigences spécifiques de la GRI et du SASB et explications qualitatives, et avec comparatif de la période précédente. Sobeys présente un rapport distinct pour divulguer spécifiquement et uniquement les indices du SASB, les données présentées étant pour l'essentiel qualitatives et sans comparatif.
- 27 Les rapports publiés spécifiquement en conformité avec le cadre du GIFCC peuvent certes être plus facilement corrélés avec la norme S2, mais les informations présentées restent relativement vagues en ce qui concerne les possibles conséquences financières des différents scénarios de changements climatiques. Il est donc difficile de voir en quoi ces informations contribuent concrètement à mesurer les impacts financiers potentiels des risques identifiés, ce qui soulève un doute important quant à leur utilité réelle dans un processus décisionnel visant l'investissement. Par ailleurs, les risques opérationnels liés au climat qui sont identifiés dépendent de scénarios climatiques difficilement prévisibles, de sorte qu'il devient un peu aléatoire de faire des prévisions à partir de l'un ou l'autre de ceux-ci.

- 28 Il est intéressant de constater que les trois objectifs non atteints représentent en fait la totalité des objectifs liés spécifiquement à l'environnement, par opposition aux autres catégories identifiées dans le rapport (approvisionnement responsable, santé et bien-être, emballages, équité, diversité et inclusion, et contributions socioéconomiques).
- 29 Dans son rapport, Metro (2023) indique : « Nous continuons de communiquer notre performance selon les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) » (p. 3). Dans le rapport de Loblaw (Les Compagnies Loblaw Limitée, 2023), on retrouve la mention suivante : « Ce rapport fait référence [...] aux normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) » (p. 2). Enfin, dans le rapport de Sobeys (Empire Company Limited, 2023), on déclare : « Ce rapport comprend la divulgation requise par la norme [...] du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) » (p. 9).
- 30 Soit la NCCD 5000 *Exigences générales relatives aux missions de certification en matière de durabilité*. La consultation lors de l'exposé-sondage publié en juin 2023 s'est terminée en décembre 2023. Le CNAC propose, sous réserve des commentaires des parties intéressées et concernées, d'apporter à la norme ISSA 5000 les modifications nécessaires pour s'adapter au contexte canadien. L'approbation du texte définitif de la norme devrait avoir lieu en décembre 2024.
- 31 Les commentaires provenaient d'éminents chercheurs dans le domaine du développement durable et possédant collectivement des dossiers de recherche substantiels dans les rapports concernant la durabilité.
- 32 Entre autres, le Cadre prévoit : « Pour une bonne part, les rapports financiers sont fondés sur des estimations, des jugements et des modèles plutôt que sur des descriptions exactes. Le Cadre conceptuel établit les concepts qui sous-tendent ces estimations, jugements et modèles. Ces concepts constituent le but à atteindre pour le Conseil et les préparateurs de rapports financiers. Comme pour la plupart des buts de ce genre, il est peu probable que la vision de l'information financière idéale présentée dans le Cadre conceptuel soit pleinement réalisée, du moins à court terme [...] » (IASB, 2010, paragr. 1.11, c'est nous qui soulignons).
- 33 L'étude de Millani (2023b) révèle effectivement que la prévalence des analyses de double matérialité au Canada est même plus élevée que prévu, avec environ 19 % des analyses de matérialité figurant désormais dans cette catégorie. Parmi les 26 émetteurs canadiens ayant effectué une analyse de double matérialité dans leur rapport le plus récent, 54 % avaient déjà adopté cette pratique dans leur rapport ESG précédent. Par ailleurs, bien que l'attention au Canada en ce qui concerne la divulgation d'informations liées à la durabilité soit actuellement concentrée sur l'adoption des normes S1 et S2, il convient de noter que de nombreux émetteurs canadiens seront bientôt mandatés par la Commission européenne afin de se conformer à la CSRD et à ses stipulations, cette dernière ayant spécifiquement retenu l'approche de la double matérialité.
- 34 La norme comptable internationale IAS 1 *Présentation des états financiers* de l'IASB (2007) exige notamment que les entités fournissent des informations significatives sur les méthodes comptables ou autres notes, et séparément des jugements qui impliquent des estimations (paragr. 122). Qui plus est, des informations sur les hypothèses formulées pour l'avenir et sur les autres sources majeures d'incertitude relative aux estimations à la fin de la période de présentation de l'information financière qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de l'exercice suivant doivent être présentées (paragr. 125).

RÉFÉRENCES

- Abhayawansa, S. (2022). Swimming against the tide: Back to single materiality for sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1361-1385. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2022-0378>
- Adams, C. A. et Mueller, F. (2022). Academics and policymakers at odds: The case of the IFRS Foundation Trustees' consultation paper on sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1310-1333. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2021-0436>
- Alimentation Couche-Tard inc. (2023). *Rapport de développement durable 2023 : prendre nos responsabilités*. https://corpo.couche-tard.com/wp-content/uploads/2023/06/ACT_Rapport_Developpement_durable_2023.pdf
- Ascani, I., Ciccola, R. et Chiucchi, M.-S. (2021). A structured literature review about the role of management accountants in sustainability accounting and reporting. *Sustainability*, 13(4), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su13042357>
- Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). (2010, 27 octobre). *Avis 51-333 du personnel des ACVM : indications en matière d'information environnementale*. <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/0-avis-acvm-staff/2010/2010oct27-51-333-acvm-fr.pdf#:~:text=INTRODUCTION.%20Le%20pr%C3%A9sent%20avis%20a%20pour>

- Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). (2018, 5 avril). *Avis 51-354 du personnel des ACVM : rapport relatif au projet concernant l'information fournie sur le changement climatique*. [https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/0-avis-acvm-staff/2018/2018avril05-51-354-avis-acvm-fr.pdf#:~:text=L%20personnel%20\(le%20personnel%20ou%20nous\)%20des](https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/0-avis-acvm-staff/2018/2018avril05-51-354-avis-acvm-fr.pdf#:~:text=L%20personnel%20(le%20personnel%20ou%20nous)%20des)
- Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). (2019, 1^{er} août). *Avis 51-358 du personnel des ACVM : information sur les risques liés au changement climatique*. <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/0-avis-acvm-staff/2019/2019aout01-51-358-avis-acvm-fr.pdf#:~:text=Les%20autorit%C3%A9s%20en%20valeurs%20mobili%C3%A8res%20ont>
- Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). (2021, 18 octobre). *Consultation : faits nouveaux concernant l'information liée au changement climatique et Avis de consultation des ACVM – Projet de règlement 51-107 sur l'information liée aux questions climatiques*. <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/51-107/2021-10-18/2021oct18-51-107-avis-cons-fr.pdf#:~:text=L%20l%C3%A9gislation%20en%20valeurs%20mobili%C3%A8res%20en>
- Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). (2023, 5 juillet). *Déclaration des Autorités canadiennes en valeurs mobilières relativement au projet d'obligations d'information liées au changement climatique*. <https://www.autorites-valeurs-mobilières.ca/nouvelles/declaration-des-autorites-canadiennes-en-valeurs-mobilières-relativement-au-projet-dobligations-dinformation-liées-au-changement-climatique>
- Autorité des marchés financiers (AMF). (2015). *Règlement 52-110 sur le comité d'audit* (RLRQ, chap. V-1.1, r. 28). <https://lautorite.qc.ca/professionnels/reglementation-et-obligations/valeurs-mobilières/5-obligations-permanentes-des-emetteurs-et-des-inities-51-101-a-58-201/52-110-comite-daudit/#:~:text=R%C3%A8glement%2052-110%20sur%20le%20comit%C3%A9%20d'audit>
- Autorité des marchés financiers (AMF). (2023a). *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue* (RLRQ, chap. V-1.1, r. 24). <https://lautorite.qc.ca/professionnels/reglementation-et-obligations/valeurs-mobilières/5-obligations-permanentes-des-emetteurs-et-des-inities-51-101-a-58-201/51-102-obligations-dinformation-continue#:~:text=R%C3%A8glement%2051-102%20sur%20les%20obligations>
- Autorité des marchés financiers (AMF). (2023b). *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (RLRQ, chap. V-1.1, r. 32). <https://lautorite.qc.ca/professionnels/reglementation-et-obligations/valeurs-mobilières/5-obligations-permanentes-des-emetteurs-et-des-inities-51-101-a-58-201/58-101-pratiques-en-matiere-de-gouvernance#:~:text=R%C3%A8glement%2058-101%20sur%20l'information>
- Beaumont, C. (2023, 5 avril). *Couche-Tard dans le Far West environnemental*. *Pivot*. <https://pivot.quebec/2023/04/05/couche-tard-dans-le-far-westenvironnemental>
- Botes, V., Low, M. et Chapman, J. (2014). Is accounting education sufficiently sustainable? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 95-124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2012-0041>
- Bouchard, M.-C., Allard, M., Rainville, P., Mercier, J. et Lamothe, M. (2024, 29 avril). *Le grand gaspillage de Dollarama* [Reportage audio]. *Le Nouvelliste*. <https://www.lenouvelliste.ca/enquete/2024/04/29/le-grand-gaspillage-de-dollarama>
- Comptables professionnels agréés (CPA) Canada. (2024a). *Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques*. <https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/information-financiere-et-non-financiere/rapport-de-gestion-et-autres-rapports-financiers/publications/recommandations-gifcc>
- Comptables professionnels agréés (CPA) Canada. (2024b). *L'essor des placements ESG est synonyme d'occasions pour les CPA*. https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/comptabilite/la-profession/2021-04-27-placements-esg?sc_campaign=9479D12DD33D4A9B8B1A5CB9BD9EC944
- Comptables professionnels agréés (CPA) Canada. (2024c). *Cap sur la carbonneutralité : les CPA, leaders du changement*. <https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dentreprise/publications/carbonneutralite-role-cpa>
- Comptables professionnels agréés (CPA) Canada. (2024d). *Priorité à la durabilité : « Nous devons nous faire à l'idée »*. <https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/comptabilite/la-profession/priorite-durabilite>
- Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC). (s. d.). *Autres normes canadiennes : certification de l'information sur la durabilité*. <https://www.frascanada.ca/fr/autres-projets/certification-information-durabilite>

- Dechow, P. M. (2023). Understanding the sustainability reporting landscape and research opportunities in accounting. *Accounting Review*, 98(5), 481-493. <https://doi.org/10.2308/TAR-2023-0145>
- Dollarama. (2023). *Rapport ESG EF 23 : servir les Canadiens en faisant œuvre utile*. <https://www.dollarama.com/en-CA/corp/wp-content/uploads/2023/06/RAPPORT-ESG-EF23.pdf>
- Empire Company Limited. (2023). *Rapport sur le développement durable d'Empire Company Limited et de Sobeys inc. pour l'exercice 2023*. <https://sobeyssbreport.com/fr>
- Giner, B. (2022). Reporting RSE et Union européenne : des défis à surmonter. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28(4), 7-20. <http://dx.doi.org/10.3917/cca.284.0007>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2022). The materiality madness: Why definitions matter. *The GRI Perspective*. <https://www.globalreporting.org/media/r2oojx53/gri-perspective-the-materiality-madness.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2024). *About GRI: Catalyst for a sustainable world*. <https://www.globalreporting.org/about-gri>
- Hales, J. (2018). The future of accounting is now: Financial performance is linked to sustainable growth. *CPA Journal*, 88(7), 6-9. <https://www.cpajournal.com/2018/07/16/the-future-of-accounting-is-now/#:~:text=The%20growing%20recognition%20that>
- IBM. (s. d.). *Qu'est-ce que la TCFD?* <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/tcfd>
- IFRS Foundation. (2022, 24 mars). *IFRS Foundation and GRI to align capital market and multi-stakeholder standards to create an interconnected approach for sustainability disclosures* [Nouvelle]. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/03/ifrs-foundation-signs-agreement-with-gri>
- IFRS Foundation. (2024a). *Who we are*. <https://www.ifrs.org/about-us/who-we-are/#about-us>
- IFRS Foundation. (2024b). *About the International Sustainability Standards Board*. <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board>
- IFRS Sustainability. (2023a). *Norme d'information sur la durabilité IFRS S1 : obligations générales en matière d'informations financières liées à la durabilité*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/french/2023/issued/part-a/fr-issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on#:~:text=L%E2%80%99IFRS%20Foundation%20souligne%20que%20IFRS%20S1>
- IFRS Sustainability. (2023b). *Norme d'information sur la durabilité IFRS S2 : informations à fournir en lien avec les changements climatiques*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/french/2023/issued/part-a/fr-issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on#:~:text=L%E2%80%99IFRS%20Foundation%20souligne%20que%20IFRS%20S2>
- IFRS Sustainability. (2023c). *Comparison: IFRS S2 Climate-related Disclosures with the TCFD Recommendations*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/ifrs-s2/ifrs-s2-comparison-tcfd-july2023.pdf#:~:text=Comparison%20IFRS%20S2%20Climate-related>
- IFRS Sustainability. (2023d). *IFRS S1: Basis for conclusions on general requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/amendments/english/2023/issb-2023-c-basis-for-conclusions-on-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information-part-c.pdf?bypass=on>
- IFRS Sustainability et SASB Standards. (2024). *Education Material: Using the SASB Standards to meet the requirements in IFRS S1*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/ifrs-s1/using-sasb-standards-for-ifrs-s1.pdf>
- International Accounting Standards Board (IASB). (2007). *Norme comptable internationale LAS 1 : présentation des états financiers*. IFRS Foundation. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tn/pdf/ifrs-ias/ias-1-prc3a9sentation-des-c3a9tats-financiers.pdf#:~:text=L%E2%80%99objectif%20des%20%C3%A9tats%20financiers%20est%20de>
- International Accounting Standards Board (IASB). (2010). *Cadre conceptuel de l'information financière* (révisé en 2018). IFRS Foundation. <https://www.studocu.com/fr-ca/document/high-commercial-studies-of-montreal/comptabilite-financiere/cadre-conceptuel-de-l-information-manuel-2020/11399143>
- Ipsos. (2023, 24 novembre). *43 % de la population mondiale se montre très préoccupée par le changement climatique*. <https://www.ipsos.com/fr-fr/43-de-la-population-mondiale-se-montre-tres-preoccupee-par-le-changement-climatique>

- Jones, H. (2010a). *Sustainability reporting matters: What are national governments doing about it?* The Association of Chartered Certified Accountants. <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/public-sector/tech-tp-srm.pdf>
- Jones, M. J. (2010b). Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting. *Accounting Forum*, 34(2), 123-138. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.03.001>
- Jorgensen, S., Mjos, A. et Pedersen, L. J. T. (2022). Sustainability reporting and approaches to materiality: Tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 341-361. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2021-0009>
- Katz, D. A. et McIntosh, L. A. (2021). Corporate governance update: “Materiality” in America and abroad. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/05/01/corporate-governance-update-materiality-in-america-and-abroad>
- KPMG International. (2022). *Big shifts, small steps: Survey of sustainability Reporting 2022* [Executive Summary]. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2022/10/ssr-executive-summary-small-steps-big-shifts.pdf.core-download.inline.pdf>
- Les Compagnies Loblaw Limitée. (2023). *Rapport sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance 2023*. https://dis-prod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblaw-companies-limited/creative-assets/loblaw-ca/responsibility-/ESG%20Report_FRENCH_final%20AODA.pdf
- Mburayi, L. et Wall, T. (2018). Sustainability in the professional accounting and finance curriculum: An exploration. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(3), 291-311. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2018-0036>
- Metro. (2023). *Rapport de responsabilité d'entreprise pour l'exercice financier 2023*. <https://corpo.metro.ca/userfiles/file/PDF/rapport-re-2023.pdf>
- Millani. (2023a). *Être ou ne pas être « ESG »? Tendances de labellisation des rapports liés au développement durable au Canada*. https://66e92bb4-13f5-462a-98c4-69b0f2ad5f7d.usrfiles.com/ugd/66e92b_29b588f1caff43a9a5c998cb016464.pdf
- Millani. (2023b, 11 octobre). *Septième étude annuelle de Millani sur la divulgation des données ESG : une perspective canadienne*. https://66e92bb4-13f5-462a-98c4-69b0f2ad5f7d.usrfiles.com/ugd/66e92b_85f2487945fa4231a0468b92226f640a.pdf
- Nations unies. (s. d.). *Objectifs de développement durable : le programme de développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda>
- Nielsen, C. (2023). ESG reporting and metrics: From double materiality to key performance indicators. *Sustainability*, 15(24), 16844. <https://doi.org/10.3390/su152416844>
- Normes d'information financière et de certification (NIFC) Canada. (s. d.). *Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité*. <https://www.frascanada.ca/fr/ccnid>
- Okwuosa, I. (2020). Perception of a role in sustainability reporting: The case of professional accountants in Nigeria. *International Journal of Accounting & Finance*, 9(1), 1-17. <https://research.icanig.org/documents/perception-of-a-role-in-sustainability-reporting.pdf>
- Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. (s. d.). *Documentation en développement durable*. <https://cpa Quebec.ca/fr/membres-cpa/encadrement-de-la-profession/les-cpa-et-le-developpement-durable/documentation-en-comptabilite-du-developpement-durable>
- Pizzi, S., Principale, S. et de Nuccio, E. (2023). Material sustainability information and reporting standards: Exploring the differences between GRI and SASB. *Mediterranean Accounting Research*, 31(6), 1654-1674. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2021-1486>
- Plamondon-Lalancette, P. (2024, 21 mars). De l'Amazonie au Québec, la face cachée de l'aluminium vert [Reportage audio]. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/info/long-format/2058795/amazone-rio-tinto-aluminium-vert-bauxite>
- Poulin, C. (2024, 15 février). Doit-on tuer le terme ESG? *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/bourse/nouvelles-economiques/doit-on-tuer-le-terme-esg/647341>
- Reinstein, A., Weirich, T. R. et Akresh, A. (2023). Materiality for ESG engagements. *The CPA Journal*, 93(7), 38-41.

The Home Depot. (2022). *ESG Report 2022: Doing our part*. https://corporate.homedepot.com/sites/default/files/2022-08/2022_ESG_Report_FINAL_0.pdf

Williams, B., Lodhia, S., Panchal Arora, M. et McManus, L. (2021). The institutional change in the role of the public sector accountant in facilitating accountability: A longitudinal study of Australian local councils. *Managerial Auditing Journal*, 36(2), 314-333. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2020-2558>

Espace libre

La requalification de centres commerciaux de banlieue en Amérique du Nord : le cas de la *Place Fleur de Lys* à Québec

Martin Simard^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1873>

RÉSUMÉ. À l'heure où les principes de l'urbanisme durable sont largement appliqués au Canada et aux États-Unis, les centres commerciaux de banlieue sont de plus en plus considérés par les instances publiques comme des espaces urbains sous-utilisés à réaménager. Du côté des promoteurs et des commerçants, le concept du *mall* perd de l'attractivité depuis une vingtaine d'années, notamment au profit du commerce électronique. Dans cet article, nous abordons la nouvelle tendance à la requalification des centres commerciaux en quartiers densifiés comprenant des espaces résidentiels, commerciaux et de bureau. Tout particulièrement, nous étudierons le cas du projet immobilier *Place Fleur de Lys* à Québec, où les centres d'achats de banlieue sont nombreux, en dépit de sa réputation de ville patrimoniale, ce qui offre plusieurs opportunités d'intervention ciblées en faveur d'une ville plus compacte.

Mots clés : Espaces urbains, urbanisme durable, centres commerciaux, requalification

ABSTRACT. *At a time when the principles of sustainable planning are widely applied in Canada and the United States, suburban shopping centres are increasingly viewed by public authorities as underutilized urban spaces due for redevelopment. On the side of developers and retailers, the concept of the mall has been losing its attractiveness for the past twenty years, in favor of e-commerce. In this article, we would like to discuss this new trend of redeveloping shopping malls into densified neighborhoods that include residential, commercial, and office spaces. More specifically, we will study the case of the "Place Fleur de Lys" real estate project in Quebec City, where there are many suburban shopping malls, despite its reputation as being a heritage city, which offer several opportunities in terms of densification.*

Keywords: *Urban spaces, sustainable planning, shopping centers, requalification*

Introduction

Québec est reconnue dans le monde entier en tant que ville patrimoniale. Néanmoins, à l'extérieur des murs de la vieille ville et au-delà de quelques quartiers anciens, l'environnement urbain est tout à fait banal au sein de « la plus américaine des villes québécoises » (Lemoyne, 2021, p. 9). En effet, les centres commerciaux de banlieue sont très nombreux à Québec, une situation qui est peut-être favorisée par le rigoureux hiver canadien. Or, compte tenu des tendances urbanistiques actuelles et de l'évolution du

marché immobilier au Canada et aux États-Unis, les centres commerciaux de banlieue sont de plus en plus considérés comme des espaces urbains sous-utilisés, voire dysfonctionnels.

L'essor du commerce électronique, la popularité des magasins-entrepôts ainsi que les impacts socioéconomiques prolongés de la pandémie de COVID-19 amènent les grandes entreprises et les sociétés immobilières à entrevoir de nouvelles possibilités pour ces immenses terrains principalement occupés à titre de stationnements (Soumagne, 2014). Ces

^a Professeur-titulaire de géographie et d'aménagement, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

sites constituent des actifs de grande valeur sur le plan financier. Ceux-ci, construits initialement en milieu périurbain, sont maintenant pleinement intégrés au tissu urbain, à la suite de décennies de développement urbain de basse densité. Dans plusieurs cas, ils forment même des pôles urbains secondaires d'importance à l'intérieur de régions urbaines fortement étalées.

Dans ce contexte, le mouvement de requalification des centres commerciaux, érigés dans les décennies 1960, 1970 et 1980, résulte d'une rencontre inhabituelle entre les intérêts du marché immobilier et ceux des acteurs publics gravitant autour de l'urbanisme. En effet, traditionnellement, les autorités municipales et les promoteurs affichent des intérêts qui se distinguent ou s'opposent.

Ainsi, l'urbanisme tente de canaliser les investissements privés à travers le zonage, soit le contrôle réglementaire des usages et de la hauteur des bâtiments sur les propriétés foncières (Hodge et collab., 2020). Ce contrôle a fréquemment été employé en tant que frein à la haute densité recherchée par les promoteurs afin d'augmenter la valorisation de leurs actifs, entre autres choses.

Or, l'originalité des projets de requalification des centres commerciaux de banlieue tient au fait qu'il y a généralement convergence de vision entre les administrations municipales des grandes villes et les investisseurs sur des projets visant la densification et la diversification du milieu urbain (Bourque, 2020). Cela vient du fait que les principes de la ville durable vont dans le sens d'un «urbanisme des hauteurs» (Mollé, 2023), assorti d'édifices multifonctionnels, d'espaces verts, de lieux publics de qualité de même que de systèmes de transport collectif améliorés (métro, tramway, etc.). Ce chantier d'envergure pourrait, à terme, façonner un environnement urbain plus durable et encourager une gouvernance urbaine plus harmonieuse.

Dans cet article, nous aimerions aborder le cas de la ville de Québec. La tendance relativement récente à la requalification des centres commerciaux de banlieue s'y incarne dans certains projets, en particulier le projet immobilier *Fleur de Lys*. L'ancien centre commercial a été démantelé en partie en 2022 afin de laisser progressivement la place à des bureaux et

à des immeubles résidentiels de plusieurs étages, agrémentés d'espaces verts et de places publiques (Bélanger, 2023). Des bandes vertes et des pistes cyclables, voire certains services publics, seront ajoutés dans le but de créer un quartier compact et animé, moins axé sur l'utilisation de la voiture.

Regardons donc ce projet immobilier qui se veut exemplaire à plusieurs égards dans le champ d'intervention urbanistique que constitue la requalification des centres commerciaux, à l'aide d'une revue de presse, de recherches sur Internet, d'un accès au plan directeur du promoteur et d'une visite de chantier.

Nous commencerons notre parcours par un regard sur le concept même de mail suburbain et sur son évolution. Par la suite, nous brosserons le portrait du commerce sur mail dans l'agglomération de Québec. Finalement, le phénomène de requalification des centres commerciaux sera traité à travers la description et l'analyse du projet immobilier *Fleur de Lys* en mettant en relief les enjeux et défis associés à ce genre de projet.

1. Le centre commercial : l'essor d'une figure urbanistique emblématique

Toute discussion sur le mouvement de requalification des centres commerciaux de banlieue nous oblige à revenir sur la naissance et l'évolution d'une figure urbanistique emblématique de la ville nord-américaine de la seconde moitié du xx^e siècle.

D'abord, il faut nous rappeler que les centres commerciaux comportant un mail intérieur, communément appelés centres d'achats, ont remplacé les rues commerçantes traditionnelles dans la période d'après-guerre, dans une large mesure (Gilbert, 2013). Symbole de modernité, le premier centre commercial digne de ce nom a été ouvert à Edina au Minnesota en 1956¹. Le centre *Southdale's* est l'œuvre de l'architecte américain d'origine autrichienne Victor Gruen (Lange, 2022).

Les trois décennies suivantes ont vu apparaître des centres commerciaux dans presque toutes les villes de plus de 10 000 habitants au Canada et aux États-Unis. Ils sont très rarement possédés par

des acteurs économiques locaux ou régionaux (Simmons, 1991).

Le concept du *mall* se voulait innovateur au moment de son apparition (Pacione, 2009). Il s'agissait de relier deux grands magasins au pouvoir attractif par un mail climatisé bordé de boutiques spécialisées. Ces grands magasins à rayons (*department stores*) ont été qualifiés d'ancres (*anchors*) ou de locomotives attirant une clientèle, se déplaçant ensuite dans le mail et s'arrêtant dans les différents petits commerces s'y déployant, notamment dans les domaines

du vêtement ou de la chaussure (voir figure 1). Le terme d'*ancree*, utilisé de façon métaphorique, exprime donc le fait que les grands magasins viennent littéralement arrimer ou asseoir le complexe commercial et assurer sa prospérité (Rao, 2020). À l'intérieur du mail, les points d'accès, les voies de circulation piétonne et l'agencement des commerces sont savamment pensés. On agglomère fréquemment des commerces offrant le même produit pour mettre en place une « attractivité compétitive ».

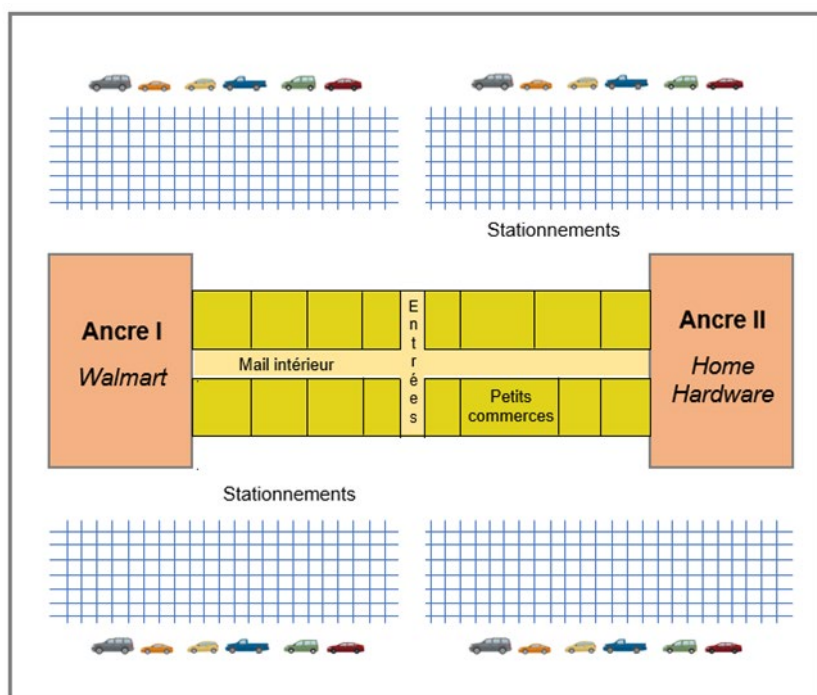


Figure 1 – Modèle type d'un centre commercial de banlieue
Conception : Martin Simard, 2024

Le concept commercial comporte plusieurs avantages dans l'optique des consommateurs (Regan, 2019). Dans les années 1960, au moment où la motorisation de la population augmentait rapidement et où les villes s'étaient étalées, l'enjeu de l'accessibilité d'espaces de stationnement a joué en faveur des *malls*. De plus, le mail intérieur protège des intempéries et donne accès à une grande diversité de produits. Par ailleurs, celui-ci se révèle être un espace propice aux aménagements esthétiques, théâtraux ou fonctionnels (fontaine, vaste verrière, foire alimentaire, etc.) qui façonnent une

ambiance spécifique (Thibaud, 2018). Des activités spéciales s'y déroulent régulièrement (défilés de mode, prestations musicales, décorations pour souligner l'Halloween, visite annuelle du père Noël, etc.).

De fait, le centre commercial deviendra rapidement un lieu d'animation sociale important dans de multiples banlieues pavillonnaires (Lange, 2022), quartiers périphériques uniformes souvent décrits comme ennuyeux (Bogost, 2018). Néanmoins, il ne faut pas oublier que les *malls* se révèlent être des espaces aseptisés et standardisés de tenure privée, en

dépît d'une certaine appropriation des usagers. D'ailleurs, des agents de sécurité s'occupent généralement de chasser les personnes perçues comme dérangeantes ou « peu rentables », par exemple les adolescents ou les itinérants en situation de flânage (Jonas et collab., 2015). L'atmosphère sécurisée servait notamment à encourager la présence des femmes de la classe moyenne dans le contexte socioculturel des années 1960 et 1970. Cet « enfermement » de la femme de banlieue, entre le *bungalow* et le centre commercial, sera d'ailleurs dénoncé par les féministes (Séguin, 1989).

Du côté des promoteurs et des commerçants, on remarque également divers avantages au concept de centre commercial. D'une part, l'entière du complexe est détenue par un propriétaire unique, qui peut ainsi faire des campagnes de promotion unifiées, élaborer une signature architecturale originale, organiser aisément des événements spéciaux, etc., contrairement aux rues commerciales traditionnelles (Beaudet, 2021). D'autre part, l'effet de masse de l'offre commerciale est profitable aux boutiquiers, tout en justifiant des loyers mensuels fort dispendieux.

Ces diverses caractéristiques ont permis aux centres commerciaux de banlieue de reléguer les rues commerciales du centre-ville ou des quartiers anciens au second rang au Canada et aux États-Unis (Gilbert, 2013), à l'exception de quelques galeries marchandes sises au pied des tours de bureaux des centres d'affaires métropolitains.

Avec les années, les centres commerciaux se sont généralisés et organisés sur une base hiérarchique. On peut les classer en plusieurs catégories (de voisinage, d'agglomération, régional ou suprarégional) selon le nombre de commerces et selon les superficies de plancher (Jones et Simmons, 1990). Les centres les plus imposants se dotent de trois ou

quatre ancrés, prennent des formes en « T » ou en croix ou se déploient sur plusieurs étages. Certains complexes commerciaux accueillent même un parc d'attractions, des bureaux, un hôtel, une institution d'enseignement, voire une église. Les plus célèbres des supercentres commerciaux nord-américains sont probablement le *Mall of America* à Bloomington au Minnesota (Ghorra-Gobin, 2002) et le *West Edmonton Mall* dans la capitale de l'Alberta (Andrieu et collab., 2004).

Quoi qu'il en soit, Québec n'est pas en reste avec ses *Galeries de la Capitale*, qui contiennent un parc d'attractions, une foire alimentaire, en plus d'un cinéma à écrans géants (IMAX) et de très nombreux commerces (voir figure 2). L'agglomération de Québec comporte également plusieurs autres centres commerciaux de tailles diverses, avec des aires de marché correspondant à l'ampleur des complexes (Biba et collab., 2008). Toutefois, comme ailleurs en Amérique du Nord, ces espaces de chalandise ont connu un certain déclin depuis une vingtaine d'années, particulièrement les centres commerciaux de voisinage ayant une offre de produits plus limitée et présentant peu d'attraits particuliers.

Regardons les tenants et aboutissants d'une nouvelle conjoncture moins favorable au maintien et au développement des temples de la consommation issus de la période dite des Trente Glorieuses (Boismenu, 2020), soit 1945 à 1975. Cette période maintenant révolue se caractérisait entre autres par la montée de la classe moyenne ainsi que par la consommation de masse à l'aide de l'accès facilité au crédit. Aujourd'hui, consommer constitue davantage un geste symbolique d'affirmation identitaire en Occident et le commerce hors ligne se distingue par le développement des dimensions ludique et expérientielle (Hallegatte, 2021).



Figure 2 – Centre commercial Les Galeries de la Capitale à Québec
Source : Pierre Lahoud, 2024

2. Les centres commerciaux : des espaces désuets à requalifier?

À partir des années 2000, les *malls* ont connu une période de repli, qui s'est accentuée à partir de 2010 (Christopher, 2024). L'émergence de grands magasins au rabais ou de type entrepôt (p. ex., Costco, Home Hardware, IKEA ou Walmart) a touché de plein fouet les chaînes bien établies comme Sears, Macy's, JC Penney ou Zellers, lesquelles jouaient très souvent le rôle d'ancres commerciales. Certaines de ces chaînes ont fermé, tandis que d'autres se sont relocalisées, produisant un reclassement des *malls* où seuls les plus grands survivent (*great mall sorting*, Kirk, 2024). En outre, la révolte des ancres, qui évaluent probablement qu'elles contribuent plus qu'elles ne retirent dans le concept du mail traditionnel, consolide la formation des mégacentres commerciaux

(*power centers*), où se regroupent déjà des magasins-entrepôts en tout genre.

Les mégacentres (*Power centers*) sont des regroupements de grands magasins voisins, de propriétés multiples, sans mail intérieur les reliant, dans une mer de stationnements (Rao, 2020). Cette forme de commerce, qui participe encore davantage à l'étalement urbain que le centre commercial conventionnel, ne contient généralement pas toute la gamme de produits de consommation (voir figure 3). Toutefois, elle propose des produits spécialisés en grande quantité (meubles, équipements électroniques, quincailleries, produits alimentaires, etc.), tout en affichant des prix avantageux pour le consommateur qui utilise sa voiture pour des déplacements de quelques dizaines de mètres, d'un commerce à l'autre (Christmann, 2024).



Figure 3 – *Méga Centre Lebourgneuf à Québec*
Source : Pierre Lahoud, 2024

Du côté des centres commerciaux, la perte d'une ancre produit fréquemment la fermeture en série de boutiques, ce qui entraîne le mail en question dans un cycle de déclin qui s'avère difficile à renverser. La disparition de la célèbre chaîne de grands magasins canadiens *Eaton's* en 1999 a clairement illustré l'effet négatif de la perte d'une ancre sur les ventes des commerces avoisinants dans plusieurs centres d'achats (Yeates et collab., 2001). L'impact sur les ventes serait directement proportionnel à la distance de la boutique par rapport à l'ancre disparue à l'intérieur d'un mail. Le remplacement rapide de l'ancre orphelin est donc une question de survie pour un centre commercial en transition.

Par ailleurs, le retour en grâce de certaines artères commerciales traditionnelles, associé au phénomène d'embourgeoisement des quartiers anciens, ainsi que la montée fulgurante du commerce électronique, ont affecté sévèrement l'achalandage et les ventes des centres commerciaux. Malgré une certaine complémentarité entre ces formes commerciales spécifiques (Rao, 2020), les centres commerciaux les plus modestes et les moins dynamiques sont victimes du « syndrome du mail à l'agonie » (*dead mall syndrome*; White et collab.,

2023). Finalement, la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19, entre 2020 et 2023, a touché particulièrement les centres commerciaux, même si l'ensemble des activités commerciales en a subi les effets néfastes.

En situation de rentabilité vacillante, plusieurs propriétaires de *malls* ont soudainement entrevu de nouvelles possibilités pour leurs immenses emprises foncières localisées le long de grands boulevards urbains ou aux croisements d'autoroutes métropolitaines. L'idée d'ajouter des espaces de bureaux ou des logements de haute densité, à même les aires de stationnement, a alors fait son chemin. Le Groupe BC2 (2022) affirme qu'il y a obsolescence du modèle d'affaires des centres commerciaux, quoique l'on puisse arguer que les plus imposants demeureront longtemps en fonction. Dans cette optique, des groupes d'investisseurs immobiliers ont entrepris le réaménagement complet des sites commerciaux, quitte à démolir le mail en tout ou en partie. Le phénomène de la requalification des centres commerciaux de banlieue était né.

Cet élan, que l'on parle de réaménagement, de revitalisation, de réhabilitation ou de requalification, est appuyé par l'approche et par les principes

de l'urbanisme durable, qui s'affirment de plus en plus chez les urbanistes et les élus locaux (Roseland et collab., 2023). Les concepts de croissance intelligente, de quartiers dits à *transit-oriented development* (TOD)² ou d'écoquartiers sont sur toutes les lèvres. Le maître mot derrière toutes ces notions est la densification, qui vise principalement le tissu urbain des banlieues pavillonnaires, incluant les zones commerciales (Harris et Keil, 2017; Vivre en Ville, 2020). Cet état d'esprit au sein de la sphère publique municipale converge avec les désirs des promoteurs immobiliers, le tout favorisant la requalification des centres commerciaux conventionnels en quartiers ou secteurs urbains densifiés comportant une variété de fonctions urbaines... et moins d'automobiles!

Plusieurs projets de ce type ont été mis en place dans différentes grandes villes ou métropoles canadiennes ou américaines, par exemple *Oakridge Centre* à Vancouver et *Northgate Mall* à Seattle (Rivard et Ross, 2024). D'ailleurs, certaines firmes d'experts ou des bureaux d'études en urbanisme et en architecture se spécialisent dans ce type de projets de composition urbaine. Mentionnons la firme vancouveroise *Toderian Urban WORKS*, engagée depuis plus d'une décennie dans le développement durable des banlieues pavillonnaires (Toderian, 2019). Le plus souvent, les municipalités de grande taille accueillent favorablement ce genre de projet, perçu comme structurant sur les plans spatial, économique et social.

Voyons maintenant les projets de ce type en marche dans l'agglomération de Québec, en particulier le cas de la requalification du centre commercial *Place Fleur de Lys*.

3. Les centres commerciaux dans l'agglomération de Québec

Québec est une ville ayant plus de 600 000 habitants, au sein d'une région métropolitaine de recensement (RMR) de 880 875 personnes (Statistique Canada, 2024). Cette capitale provinciale relativement ancienne en contexte nord-américain a vécu une expansion accélérée au cours des décennies d'après-guerre, alors que la période d'industrialisation du début du xx^e siècle y avait beaucoup moins marqué les paysages urbains qu'à Montréal (Vallière, 2010). En conséquence, les centres d'achats de banlieue y sont très nombreux comme figures urbanistiques de la modernité urbaine au sein des banlieues pavillonnaires (Ville de Québec, 2024a). Cette affirmation peut sembler surprenante dans une ville reconnue pour son caractère patrimonial (Vieux-Québec), mais elle se vérifie sur le terrain.

Le tableau 1 montre la liste des différents centres commerciaux de taille significative ($\geq 200\,000$ pi²) disposant d'un mail intérieur en activité ou ayant existé avant d'être démolis ou reconvertis dans la RMR de Québec. En fait, tous ces complexes commerciaux se retrouvent sur le territoire de la Ville de Québec et de la Ville de Lévis, les deux principaux pôles urbains de la région métropolitaine.

Année	Nom	État	Superficie (pi ²)	N ^{bre} de commerces
1958	Place Ste-Foy	En fonction	615 000	113
1960	Galeries de la Canardière	En requalification	—	—
1960	Galeries Charlesbourg	Avis d'intention	250 000	50
1961	Place Laurier	En fonction	1 100 000	169
1963	Place Fleur de Lys	En requalification	—	—
1974	Galeries Chagnon	En fonction	497 652	100
1974-2006	Mail Centre-Ville	Démoli	—	—
1974	Place des Quatre-Bourgeois	Avis d'intention	250 000	35
1975-2021	Mail Cap-Rouge	Requalifié	—	—
1976-1987	Centre commercial Jadis	Requalifié	—	—
1978	Promenades Beauport	En fonction	615 000	121
1981	Carrefour Charlesbourg	En fonction	245 000	75
1981	Galeries de la Capitale	En fonction	1 300 000	200
1981-2001	Place Lebourgneuf	Démoli	—	—
1983-2010	Galeries Neufchâtel	Démoli	—	—

Tableau 1 – Liste des centres commerciaux dans la RMR de Québec³
Sources diverses⁴

Parmi cette liste, il faut distinguer les centres commerciaux *Les Galeries de la Capitale*, *Place Laurier* et *Place Ste-Foy*, qui constituent des centres d'envergure suprarégionale bien enracinés. D'ailleurs, ces deux derniers complexes commerciaux sont voisins et façonnent un pôle suburbain ayant une forte attractivité. Ce pôle contient déjà des immeubles de bureaux sur le boulevard Laurier, en plus de la présence mitoyenne de l'Université Laval.

Sur les 15 établissements commerciaux comptabilisés⁵, 3 ont été démolis, 2 ont été requalifiés⁶, 2 sont en voie de requalification et 2 autres font l'objet d'avis d'intention en faveur d'une transformation majeure dans les années à venir. Seulement 6 centres commerciaux maintiennent leur fonction originale, ce qui n'empêche pas ceux-ci de réaliser des investissements ciblés ou majeurs à l'occasion pour améliorer l'expérience client ou accroître les superficies commerciales (Leduc, 2015; Martin, 2022; Nadeau, 2019). L'effet de nouveauté est visiblement un élément fondamental de l'attractivité commerciale et les *malls* sont des lieux propices aux changements de décor, malgré leurs limites intrinsèques.

Le projet de requalification qui nous intéresse est celui de la *Place Fleur de Lys*. Il s'agit d'un projet en voie de réalisation au moment d'écrire ces lignes, c'est-à-dire qu'une partie du mail est toujours en activité, mais des sections du centre commercial ont été démolies et la construction de nouveaux bâtiments et équipements est largement entamée. Avant de décrire la nature de ce projet de plus de 1,5 milliard de dollars canadiens annoncé en grande pompe en juin 2023 (Tremblay, 2023), soulignons que la Ville de Québec encourage fortement la requalification de centres commerciaux des banlieues, territoires qu'elle administre depuis le regroupement municipal de 2002.

En effet, la Vieille Capitale a adopté une politique intitulée *Vision de l'habitation 2020-2030*, qui stipule son intention de « mieux exploiter le potentiel résidentiel de certains sites, notamment les centres commerciaux, par l'ajout d'espaces résidentiels aux étages supérieurs » (Ville de Québec, 2020, p. 16). Le

conseil de ville a également récupéré des arrondissements les pouvoirs réglementaires sur le zonage de plus de 80 sites commerciaux localisés sur le territoire de la municipalité (Ricard-Châtelain, 2021). De surcroît, Québec dispose d'un programme visant à encadrer et à faciliter les procédures pour la mise en place de projets immobiliers majeurs, incluant des démarches participatives pour s'assurer de l'acceptabilité sociale des projets. Les promoteurs se prêtent à ces démarches, malgré des critiques récurrentes sur la lenteur des démarches administratives précédant la construction (Pelletier, 2023).

En outre, le gouvernement du Québec a énoncé son engagement envers des « villes compactes » et des « milieux de vie complets » dans sa *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire* (MAMH et MCC, 2023). Au même moment, le gouvernement provincial agissait comme investisseur dans le projet immobilier *Fleur de Lys*, à travers le Fonds de développement économique de l'organisme Investissement Québec, ce qui suscite un certain étonnement (Dubuc, 2022)⁷. D'ailleurs, un nouvel afflux d'argent public a été annoncé en septembre 2024, portant l'effort financier du secteur public à plus de 100 millions de dollars, sans compter les garanties de prêts de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et les futures exemptions de taxes foncières accordées par la Ville de Québec. Cette situation soulève l'enjeu de la participation financière des gouvernements dans ces projets immobiliers nouveau genre (Gaudreau, 2024).

4. L'exemple de la requalification du centre commercial *Place Fleur de Lys*

La *Place Fleur de Lys* est l'un des plus anciens centres commerciaux de Québec. Situé à relative proximité du centre-ville, ce site peut être positionné dans l'univers de la banlieue, car son accès est centré sur le réseau autoroutier et il est en partie isolé des quartiers anciens voisins à cause des ruptures spatiales que représentent l'autoroute Laurentienne et diverses emprises foncières institutionnelles de bonne dimension. Le complexe est classé par la Ville de Québec comme étant de second niveau dans la hiérarchie commerciale

métropolitaine, alors que les *Galerias de La Capitale* et *Place Laurier* seraient des équipements commerciaux de premier plan (Ville de Québec, 2024b).

Le vieillissement du mail et la baisse progressive de son attractivité ont amené le promoteur immobilier *Trudel Alliance*, qui a acquis le site en 2018, à concevoir un plan de requalification, à l'aide de l'architecte Érick Rivard œuvrant pour le Groupe A/Annexe U (voir tableau 2).

Une première version du plan d'aménagement a été soumise à la consultation publique le 26 août 2021⁸.

Les citoyens des secteurs limitrophes, des organismes communautaires locaux ainsi que les conseils des quartiers de Vanier et de Lairet ont eu l'occasion de se prononcer verbalement ou par écrit, lors de la séance d'information et dans les semaines suivantes. Selon le rapport de consultation (Ville de Québec, 2021), les résidents et organismes participants ont réagi de manière généralement favorable, tout en soulignant l'importance d'inclure des espaces verts et des logements abordables dans l'aménagement du site.

Année	Événement
2018	Achat de <i>Place Fleur de Lys</i> par le promoteur <i>Trudel Alliance</i>
2019	Élaboration du concept avec les architectes
2020	Discussion avec la municipalité sur le plan directeur
2021	Consultation publique sur le plan du promoteur
2021	Modification du règlement de zonage par la Ville
2022	Adoption par la Ville d'un PPU pour le secteur Wilfrid-Hamel-Laurentienne
2023	Présentation au public du plan modifié par le promoteur
2023	Début des travaux de démolition partielle du mail
2024	Construction de la phase 1 du plan directeur
2025	Aménagement des premiers résidents dans l'édifice « Le Vingt-et-un Mars »

Tableau 2 – Cheminement du projet de requalification de *Place Fleur de Lys*
Sources diverses

En conséquence, la Ville de Québec a procédé dans les mois suivants à une modification de son règlement de zonage afin de mieux encadrer la réalisation du projet. Elle a également adopté un Programme particulier d'urbanisme (PPU) pour le pôle urbain Wilfrid-Hamel-Laurentienne. Ce programme avale le projet de requalification de *Place Fleur de Lys* et suggère également une vision et des projets d'intervention pour un large secteur centré sur le boulevard

Wilfrid-Hamel, une artère commerciale dont le développement est fondé sur l'attractivité du centre commercial, du moins dans un segment de son parcours (Ville de Québec, 2022). Le plan de requalification de *Trudel Alliance*, qui s'intitule *Un milieu de vie en transformation*, comporte 7 objectifs qui guident les travaux, lesquels devraient s'étendre sur une quinzaine d'années (voir tableau 3).

	Objectifs
1	Introduction d'une mixité d'usages, notamment une offre résidentielle diversifiée
2	Interconnexion du site avec les quartiers avoisinants
3	Accessibilité au site facilitée grâce à différents modes de déplacement
4	Ajout d'espaces verts et d'aménagements extérieurs accessibles à la population
5	Valorisation du cadre bâti existant et création d'un milieu de vie de qualité
6	Pérennisation et redynamisation de l'offre commerciale
7	Encouragement de l'accès aux études supérieures (campus de l'UQTR)

Tableau 3 – Objectifs guidant l'élaboration du plan directeur
Source : *Trudel Alliance*, 2021

Ce plan ambitieux vise à densifier et à diversifier les usages dans le secteur afin d’en faire un quartier intégré (Trudel Alliance, 2023). En plus du maintien d’une partie du mail, incluant un super-

marché *Maxi* et un magasin *Walmart*[®], on retrouvera des centaines de logements et de bureaux, un hôtel, etc. (voir tableau 4).

Éléments du projet	Quantité ou proportion
Investissement	1,5 milliard \$ CAD
Superficie du site	30 hectares
Couvert végétal	21 % du site
Nombre d’édifices	15 nouveaux bâtiments
Hauteur des édifices	4 à 20 étages
Espaces commerciaux	700 000 pi ² (env. 65 000 m ²)
Espaces de bureaux	300 000 pi ² (env. 27 900 m ²)
Parcs publics	100 000 pi ² (env. 9 300 m ²)
Logements	3 500
Logements adaptés	10 % des logements
Logements abordables	15 % des logements
Logements sociaux	250
Hôtel	150 chambres
Arbres plantés	2 500
Piste cyclable	1,7 km

Tableau 4 – Grands éléments du projet de requalification de Place Fleur de Lys
Sources : Tremblay, 2023 et www.fleurdelys.com

Il est aussi question de favoriser le développement du campus secondaire de l’Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), campus déjà présent sur le site dans l’édifice anciennement occupé par le magasin *Sears*, lequel édifice a été rénové dans le respect de son apparence initiale. Le plan de requalification

propose également de planter des milliers d’arbres pour éviter les îlots de chaleur, sans oublier l’aménagement des places publiques de même que des voies de circulation piétonnes et des pistes cyclables (voir figures 4, 5 et 6).



Figure 4 – Place Fleur de Lys en chantier (septembre 2024)
Source : Pierre Lahoud, 2024

En outre, le site de 30 hectares sera divisé en plusieurs rues, en continuité avec les artères avoisinantes, sans compter de multiples allées piétonnes pour favoriser les communications et les échanges entre les sections du projet. Il devrait accueillir approximativement 5 000 habitants, une fois l'ensemble du projet terminé (Lapointe, 2023). Les stationnements ne seront pas éliminés du site, mais ils seront aménagés en souterrain afin de maximiser

l'utilisation du sol et de produire un aménagement propice à la marche et au transport durable en surface. Un premier complexe résidentiel comprenant deux édifices devrait accueillir des résidents en septembre 2025, c'est-à-dire l'ensemble de bâtiments nommé « Le Vingt-et-un Mars » en l'honneur de la date précise d'ouverture du centre commercial d'origine, en 1963 (Racine, 2024).



Figure 5 – Plan d'ensemble de Place Fleur de Lys
Source : Trudel Alliance, 2023

Comme le montre la figure 5 provenant du plan directeur, le projet immobilier *Fleur de Lys* est pensé globalement, par opposition aux projets réalisés à la pièce. La partie sud du site fera l'objet de la majorité des interventions. Le site sera notamment fragmenté par une trame de rues en damier afin de briser l'impression d'ensemble autonome coupé de son environnement urbain. En outre, les nouveaux

immeubles seront principalement occupés par la fonction résidentielle, considérant les besoins en ce sens de même que les aléas postpandémiques du marché des espaces de bureaux. De plus, les logements seront mis en marché sous un mode entièrement locatif. En dernier lieu, bien qu'il n'y ait pas de station de tramway prévue sur le site, des autobus rapides sur voies réservées desserviront le complexe.



Figure 6 – Modélisation 3D (vue vers le nord) de Place Fleur de Lys
Source : Trudel Alliance, 2023

Conclusion

Le processus de reconversion des centres commerciaux est bien enclenché à Québec, comme nous avons pu le constater. Le mouvement est largement attribuable aux frères Trudel, réunis au sein du groupe immobilier *Trudel Alliance*. Ces promoteurs sont à l'origine de trois des quatre projets de requalification en cours à Québec, dont celui de *Fleur de Lys*, le plus important. Pour sa part, la Ville de Québec assume un leadership significatif en modifiant ses plans et règlements afin d'encourager cette tendance, qui correspond à la vision d'urbanisme durable de la nouvelle génération de maires et mairesses au Québec (Blanchette-Vézina et collab., 2021). Cette vision est influencée par l'approche du développement durable ainsi que par les principes de la lutte contre les changements climatiques.

Cette rencontre des intérêts privés et publics en matière de développement immobilier et d'urbanisme contraste avec le passé, à Québec comme dans plusieurs autres villes où le même phénomène est observé. Selon nous, cet alignement des planètes possède un grand potentiel de transformation des paysages suburbains au Canada et aux États-Unis. Les banlieues pavillonnaires, du moins les plus

anciennes, paraissent appelées à passer d'espaces de basse densité fonctionnellement peu diversifiés à des ensembles multifonctionnels structurés autour de noyaux plus denses et moins dépendants de l'automobile. Nous serions donc à un moment charnière dans l'évolution de la forme urbaine au sens large, soit une consolidation de la polynucléarité au sein des régions urbaines.

Cette transformation renforcera le caractère urbain de ces territoires et stimulera la mise en place de transport collectif de niveau supérieur à l'échelle métropolitaine. D'ailleurs, l'arrivée prochaine du tramway à Québec n'est pas étrangère à la tendance à la densification multifonctionnelle, qui englobe la requalification des centres commerciaux à mail intérieur. Le projet immobilier *Fleur de Lys* est donc un exemple de changements plus larges dans l'organisation spatiale des espaces urbains de grande taille. Dans le contexte provincial québécois, il s'agit probablement du projet de requalification le plus novateur et achevé dans sa réalisation, au moment d'écrire ces lignes. Le projet *Royalmount* à Montréal est d'échelle comparable, mais le site n'est pas le fruit d'une requalification commerciale et il ne dispose pas d'espaces résidentiels, malgré les intentions de départ des promoteurs en ce sens.

Une fois réalisé, le projet immobilier *Fleur de Lys* pourra certainement faire l'objet de certaines critiques architecturales ou urbanistiques. Pour le moment, il est difficile de commenter le projet sous ces angles, car il est en phase de construction et les plans et devis risquent d'évoluer. Néanmoins, il apparaît peu opportun de s'opposer à une démarche de revitalisation dans un secteur urbain en perte d'attractivité depuis plus d'une décennie. D'une part, le projet se met en place de manière collaborative et insère les demandes des groupes de citoyens (logements sociaux et abordables, verdissement, etc.). D'autre part, la vision d'ensemble qui sous-tend le projet correspond en tout point aux nouveaux canons de la pratique urbanistique. Est-ce que les milieux de vie produits seront des espaces habités, au sens large, lorsqu'ils seront terminés? Seul l'avenir nous le dira.

Au final, les centres commerciaux de banlieue de petites et moyennes dimensions semblent appelés à disparaître progressivement au sein des régions urbaines. Seuls les complexes commerciaux de très grande dimension avec mail devraient maintenir leur attractivité. Cependant, cette force d'attraction se fera vraisemblablement au prix d'investissements massifs, comme l'illustrent les exemples de *Place Laurier* et des *Galerias de la Capitale* à Québec. De plus, ces investissements visant à préserver le *mall* n'empêcheront pas différents propriétaires fonciers d'ajouter aux sites commerciaux des projets ponctuels de tours résidentielles ou de bureaux, se rapprochant ainsi de la tendance à la requalification.

En rétrospective, les formes commerciales et la structure urbaine évoluent, et personne n'échappe à une situation qui paraît inscrite dans les lois du marché et les pratiques sociales, du moins en Amérique du Nord.

NOTES

- 1 Le *Country Club Plaza*, ouvert en 1924 au sud de Kansas City, est quelquefois identifié comme étant le premier centre commercial de banlieue aux États-Unis. Toutefois, la plupart des auteurs s'accordent pour dire que *Southdale's* mérite ce titre, car ce complexe disposait d'un mail intérieur fermé et il instaura le principe des ancrs reliées par des boutiques.
- 2 Soit un développement immobilier dense et diversifié structuré autour d'une station de train ou de métro.
- 3 Les centres commerciaux sans mail intérieur ont été exclus de la sélection, notamment les *Carrefours Neufchâteau* et *Saint-Jean*. Il en va de même pour le *Marché Jean-Talon* de Charlesbourg et les *Promenades du Sud* à Lévis.
- 4 Ces informations proviennent généralement des sites Internet des centres commerciaux ou d'articles de presse.
- 5 Pour sa part, la Ville de Québec identifie sur son site Internet 71 centres commerciaux, qui regrouperaient 2 195 commerces (Ville de Québec, 2024b).
- 6 Il faut souligner ici le cas singulier du *Mail Centre-Ville*, anciennement appelé le *Mail Saint-Roch*. Cet espace commercial maintenant démantelé résultait de la transformation en *mall* d'une rue commerciale traditionnelle dans le centre-ville de Québec.
- 7 Cet organisme gouvernemental investit habituellement ses fonds dans des projets industriels.
- 8 La phase 1 consiste principalement en la construction de deux édifices résidentiels de 16 étages, qui peuvent aussi comprendre des usages commerciaux ou des services publics (garderie, salle communautaire, etc.).
- 9 Le promoteur maintient le mail résiduel fonctionnel. Les locataires des zones démolies ont été relogés et la foire alimentaire a été reconstituée.

RÉFÉRENCES

- Andrieu, F., Badot, O. et Macé, S. (2004). Hypermodernité et distribution : le cas du West Edmonton Mall. *Management & Avenir*, 2(2), 27-50. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2004-2-page-27?lang=fr>
- Beaudet, G. (2021). *Banlieue, dites-vous? La suburbanisation dans la région métropolitaine de Montréal*. PUL.
- Bélanger, S. (2023, 14 juin). Fleur de Lys : un nouveau quartier sort de terre. *Mon quartier*. <https://monquartier.quebec/2023/fleur-de-lys-un-nouveau-quartier-sort-de-terre>
- Biba, G., Thériault, M., Villeneuve, P. et Des Rosiers, F. (2008). Aires de marché et choix des destinations de consommation pour les achats réalisés au cours de la semaine : le cas de la région de Québec. *Géographies canadiennes*, 52(1), 38-63. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.2008.00200.x>
- Blanchette-Vézina, M., Charbonneau, M., Blancquaert, L., Grenon-Gilbert, É., Bourdon, J., Pagé, P., Ouellet, M.-F., Nadeau, M. et Boyer, S. (2021). *11 brefs essais pour des villes résilientes et durables : réflexions de la relève municipale*. Somme toute.
- Bogost, I. (2018, 17 février). When malls saved the suburbs from despair. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2018/02/when-malls-saved-cities-from-capitalism/553610>
- Boismenu, G. (2020). *Les Trente Glorieuses au Canada*. Del Busso.
- Bourque, F. (2020, 11 mars). Un toit pour tout le monde. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2020/03/12/un-toit-pour-tout-le-monde-a28ee89744ecdb00df42ca4df15310b>
- Christmann, S. (2024, 17 mars). Beyond the mall: 5 reasons power centers are outshining shopping malls. *Tucson.com*. https://tucson.com/news/nation-world/business/beyond-the-mall-5-reasons-power-centers-are-outshining-shopping-malls/article_3a87aacc-fcc8-58fd-8853-53135fafd9e1.html
- Christopher, M. (2024, 10 janvier). The life and death of the American mall. *Atlas Obscura*. <https://www.atlasobscura.com/articles/the-life-and-death-of-the-suburban-american-mall>
- Dubuc, A. (2022, 28 juillet). Québec finance la transformation d'un centre commercial. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/marche-immobilier/2022-07-28/place-Fleur-de-lys/quebec-finance-la-transformation-d-un-centre-commercial.php>
- Gaudreau, V. (2024, 11 septembre). 60 millions du gouvernement, Fleur de Lys accélère. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/chroniques/valerie-gaudreau/2024/09/11/60-millions-du-gouvernement-fleur-de-lys-accelere-IXPU7DGDWHZFFDILJTFC4ZCT5I>
- Ghorra-Gobin, C. (2002). Inscription territoriale d'un équipement et légitimité politique à l'échelle de la région urbaine : le cas du « Mall of America ». *Flux*, 50(4), 44-52. <https://doi.org/10.3917/flux.050.0044>
- Gilbert, D. (2013). Une culture urbaine en mouvement : se déplacer et consommer en milieu populaire à Québec, 1930-1980. *Revue d'histoire urbaine*, 41(2), 3-18. <https://doi.org/10.7202/1015377ar>
- Groupe BC2. (2022). *Le centre commercial, un modèle à réinventer?* <https://groupebc2.ca/actualites/le-centre-commercial-un-modele-a-reinventer>
- Hallegatte, D. (2021). *La consommation ou les noces de la société et du marché*. Liber.
- Harris, R. et Keil, R. (2017). Globalising cities and suburbs. Dans A. L. Bain et L. Peakes (dir.), *Urbanization in a global context* (p. 52-69). Oxford University Press.
- Hodge, G., Gordon, D. et Shaw, P. (2020). *Planning Canadian communities* (7^e éd.). Nelson.
- Jonas, A., McCann, E. et Thomas, M. (2015). *Urban geography: A critical introduction*. Wiley/Blackwell.
- Jones, K. et Simmons, J. (1990). *The retail environment*. Routledge.
- Kirk, P. (2024, 22 mars). New anchor strategies for North America's "great mall sorting". *Urban Land*. <https://urbanland.uli.org/development-and-construction/new-anchor-strategies-for-north-americas-great-mall-sorting>
- Lange, A. (2022). *Meet me by the fountain: An inside history of the mall*. Bloomsbury Publishing.

- Lapointe, L.-S. (2023, 14 juin). Le futur quartier Fleur de Lys dévoilé. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1987707/fleur-de-lys-trudel-construction-plan>
- Leduc, G. (2015, 20 janvier). Ivanhoe Cambridge investit 50 millions \$ à Place Ste-Foy. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2015/01/20/ivanhoe-cambridge-investit-50-millions-a-place-ste-foy-45adba568b3af3a34cb2374bbc472acd>
- Lemoine, R. (2021). *Préface*. Dans J. Dubé, J. Mercier et E. Scanu (dir.), *Comment survivre aux controverses sur le transport à Québec?* (p. 9-11). Septentrion.
- Martin, S. (2022, 21 juillet). Investissement d'un milliard de \$: Laurier va tripler sa superficie. *Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2022/07/21/laurier-va-tripler-sa-superficie>
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) et ministère de la Culture et des Communications (MCC). (2023). *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/amenagement_territoire/PNAAT/BRO_PNAAT_fr.pdf
- Mollé, G. (2023, 25 mai). Un nouvel urbanisme de la hauteur? Retour sur dix ans de constructions verticales dans les villes françaises. *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/Un-nouvel-urbanisme-de-la-hauteur.html>
- Nadeau, J.-F. (2019, 17 janvier). Le nouveau Méga Parc inauguré aux Galeries de la Capitale. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1147486/nouveau-mega-parc-inauguration-galeries-de-la-capitale-quebec>
- Pacione, M. (2009). *Urban geography* (3^e éd.). Routledge.
- Pelletier, É. (2023, 20 avril). Les promoteurs de Fleur de Lys « déçus » par la Ville de Québec. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/actualites/actualites-locales/la-capitale/2023/04/20/les-promoteurs-de-fleur-de-lys-decus-par-la-ville-de-quebec-4C6SL6BTIRBIPPSXBTYMGURE7A>
- Racine, J.-F. (2024, 22 mars). Première phase résidentielle de Fleur de Lys : le nom de l'immeuble, un clin d'œil au passé. *Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2024/03/22/premiere-phase-residentielle-de-fleur-de-lys-un-clin-doeil-historique-au-passe>
- Rao, F. (2020). Shopping centre morphologies in transition: Towards a morphological typology of retail synergies. *Urban Design International*, 25(4), 310-327. <https://doi.org/10.1057/s41289-020-00114-w>
- Regan, B. (2019). The history and evolution of retail stores: From mom and pop to online shops. *The Big Commerce Blog*. <https://www.bigcommerce.com/blog/retail>
- Ricard-Châtelain, B. (2021, 20 mai). La Ville prend en main le développement immobilier des 80 centres commerciaux de la capitale. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/05/20/la-ville-prend-en-main-le-developpement-immobilier-des-80-centres-commerciaux-de-la-capitale-6c6877d7a34e65fc587f8cb2a4b3a6fc>
- Rivard, É. et Ross, K. (2024, 15 mai). *Revitalizing car suburbs: One mall liveable at a time*. Communication présentée à la Conférence de la Société royale d'architecture du Canada, Vancouver (BC).
- Roseland, M., Stout, M. et Spiliotopoulou, M. (2023). *Toward sustainable communities* (5^e éd.). New Society Publishers.
- Séguin, A.-M. (1989). Madame Ford et l'espace : lecture féministe de la suburbanisation. *Recherches féministes*, 2(1), 51-68. <https://doi.org/10.7202/057534ar>
- Simmons, J. (1991). The regional mall in Canada. *Géographies canadiennes*, 35(3), 232-240. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0064.1991.tb01097.x>
- Soumagne, J. (2014). Commerce et architecture : les modèles occidentaux. Dans A. Gasnier et N. Lemarchand (dir.), *Le commerce dans tous ses états : espaces marchands et enjeux de société* (p. 38 -56). Presses universitaires de Rennes.
- Statistique Canada. (2024). *Estimations de la population, 1^{er} juillet, selon la région métropolitaine de recensement et l'agglomération de recensement, limites de 2021*. Gouvernement du Canada. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710014801&request_locale=fr
- Thibaud, J.-P. (2018). Vers une écologie ambiante de l'urbain. *Environnement urbain*, 13. <https://doi.org/10.7202/1052702ar>

- Toderian, B. (2019, 12 juin). *Housing, affordable cities and better city-building!* Conférence du Forum sur l'habitation de la Ville de Québec, Québec. <https://www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/participation-citoyenne/activites/CPFichierAzure.ashx?Fichier=891c9706-91ee-47e4-8584-075a5d0be576.pdf>
- Tremblay, D. (2023, 14 juin). Centre commercial Fleur de Lys : voici à quoi ressemblera ce projet immobilier de 1,5 milliard \$ au cœur de Québec. *Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2023/06/14/en-images-centre-commercial-fleur-de-lys-voici-a-quoi-ressemblera-le-projet-immobilier-de-1-5-milliard>
- Trudel Alliance. (2021). *Revitalisation de Fleur de Lys : demande de modification réglementaire à la Ville de Québec* (RVQ 2994). https://ehq-production-canada.s3.ca-central-1.amazonaws.com/0a0cc4efcf831a642a3158b465270cd858fa6b62/original/1630072135/469f8a728d9d9070d69297c8e6533529_Trudel_Presentation_Ville_Qc.pdf
- Trudel Alliance. (2023). *Plan directeur de développement* [Document non publié].
- Vallières, M. (2010). *Québec : histoire en bref*. PUL.
- Ville de Québec. (2020). *Vision de l'habitation 2020-2030*. <https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/habitation/vision/docs/vision-de-l-habitation-2020-2030.pdf>
- Ville de Québec. (2021). *Rapport de consultation : phase I du redéveloppement du site Fleur de Lys*. <https://participationcitoyenne.ville.quebec.qc.ca/redeveloppement-site-fleur-de-lys-rvq2994>
- Ville de Québec. (2022). *Programme particulier d'urbanisme : pôle urbain Wilfrid-Hamel-Laurentienne*. https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/planification-orientations/amenagement_urbain/ppu/ppu_wilfridhamel_laurentienne/docs/PPU_WHL_vf_2022.pdf
- Ville de Québec (2024a). *Histoire : sous le signe de la modernité (1945-2008)*. <https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/histoire/1945-2008.aspx>
- Ville de Québec. (2024b). *Implantation et projets immobiliers : centres commerciaux*. <https://www.ville.quebec.qc.ca/gens-affaires/implantation-projets-immobiliers/projets-commerciaux/centres-commerciaux.aspx>
- Vivre en Ville. (2020). *Relever les défis de la densification grâce à la collaboration*. https://ovidansmacour.quebec/media/1445/vev_odmc_fiches_completes_mai020_web.pdf
- White, J. T., Orr, A., Jackson, C., Gardner, A., Hickie, J., Richardson, R. et Stewart, J. (2023). Averting dead mall syndrome: De-malling and the future of the purpose-built shopping center in large UK cities. *Journal of Urban Affairs*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/07352166.2023.2239957>
- Yeates, M., Charles, A. et Jones, K. (2001). Anchors and externalities. *Canadian Journal of Regional Science*, 24(3). 465-484. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V24N3-YEATES-CHARLES-JONES.pdf>

Espace libre

L'aménagement et l'urbanisme à l'épreuve de la COVID-19 : les perceptions des professionnels œuvrant en MRC au Québec

Oréli Simard^a, Martin Simard^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1874>

RÉSUMÉ. En mars 2020, le Québec était frappé de plein fouet par la pandémie de COVID-19. Cette catastrophe, qui allait durer plus de trois ans, a eu des effets multiples, notamment dans le champ de l'aménagement et de l'urbanisme. L'objectif général de cet article est de connaître les perceptions et les réactions des intervenants œuvrant au sein des Municipalités régionales de comté (MRC) au cours de la pandémie de COVID-19. Au-delà du sentiment généralisé d'un regain d'intérêt envers les milieux ruraux et la villégiature, plusieurs effets négatifs ont été notés : crise du logement, mobilité réduite, fragilisation du tissu commercial, etc. Ces impacts ont été perçus comme importants, peu importe la localisation des MRC. En dépit de cela, la plupart des professionnels œuvrant en MRC ayant participé à l'étude semblent considérer que les documents de planification en vigueur répondaient aux dimensions territoriales de la catastrophe sanitaire.

Mots clés : Urbanisme, aménagement, MRC, COVID-19, Québec

ABSTRACT. In March 2020, Quebec was struck hard by the COVID-19 pandemic. This disaster, which was to last over three years, had multiple effects, particularly in urban and regional planning. The overall objective of this article is to learn what were the perceptions and reactions of planners working within regional county municipalities (RCMs) during the COVID-19 pandemic. Beyond the general feeling of renewed interest in rural areas and outdoor activities, several negative effects have been noted such as housing crisis, reduced mobility and weakening of the commercial fabric. These impacts were perceived as significant, regardless of the location of the RCMs. Despite this, most professionals working in RCMs that participated in the study seem to consider that the planning documents in use met the territorial dimensions of the health disaster.

Keywords: Urban planning, development, MRC, COVID-19, Quebec

Introduction

En mars 2020, le Québec était frappée de plein fouet par la pandémie de COVID-19. Du jour au lendemain, la population s'est retrouvée confinée à domicile à lutter contre un virus menaçant. Il va sans dire que la crise sociosanitaire a généré son lot de bouleversements au sein de la société québécoise, tout comme dans le reste du monde (Mirza, 2021). Or, au-delà des drames humains et des traumatismes

véhiculés par les médias, que sait-on réellement des multiples retombées de ladite crise? Le sujet a été étudié, mais généralement avec un manque de recul ou selon une approche apocalyptique (Ferrier, 2020). Il convient d'y revenir, en dépit d'une certaine lassitude envers une période pas si lointaine que l'on préfère souvent oublier.

Au-delà des impacts évidents en matière de santé, des effets profonds de la pandémie sont constatés

^a Diplômée en études et interventions régionales, Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeur-titulaire de géographie et d'aménagement, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

dans les domaines du logement, de la mobilité ainsi que des activités commerciales et de bureau. Qualifiée de « fait social total » par Cherblanc et ses collègues (2020), la crise sociosanitaire a aussi modifié significativement les rapports à l'autre, insufflant la peur des foules et de l'animation des grandes villes, du moins pour un temps (Tremblay, 2020). Ainsi, on peut observer une recomposition des territoires, qu'il s'agisse des villes de différentes tailles, des espaces périurbains ou des milieux ruraux (Dumont, 2020). Ces tendances se prolongeront-elles dans la durée? Seront-elles réversibles? Ces effets adopteront-ils des formes particulières selon les types de territoires? Ces questions demeurent ouvertes dans une large mesure, quoique l'on sache déjà que le télétravail est une innovation qui perdurera (Almosni et collab., 2021).

L'objectif général de ce travail est de connaître les perceptions des intervenants en aménagement et en urbanisme au cours de la pandémie de COVID-19 au Québec. Sur le plan théorique, nous nous inspirons des écrits en études des risques et des catastrophes (Dauphiné et Provitolo, 2013) ainsi que des travaux sur la planification et l'urbanisme en contexte de crise (Paris et Paulhiac, 2022). De manière concrète, nous interpellons les aménagistes œuvrant dans les Municipalités régionales de comté (MRC) ou dans des territoires équivalents (Agglomérations et Villes ayant certaines compétences de MRC), à travers le Québec pour connaître leurs perceptions¹ en ce qui a trait aux conséquences territoriales de la pandémie ainsi que les actions envisagées ou entreprises.

Dans les pages suivantes, nous décrirons la méthodologie et les résultats de cette recherche, après avoir traité des effets des catastrophes ainsi que du rôle de la planification en aménagement et en urbanisme. Une discussion des résultats suivra.

1. La pandémie : une catastrophe naturelle?

L'étude des catastrophes est un champ multidisciplinaire qui intègre notamment des notions de sociologie, de géographie et d'aménagement du territoire. Elle permet de prévoir les risques de catastrophes et d'en évaluer les impacts, par exemple en étudiant les

aléas climatiques ou anthropiques ainsi que la vulnérabilité des populations et des espaces habités à leur égard (Ozer et Ozer, 2014).

L'intérêt envers ce domaine ne date pas d'hier. Les êtres humains composent avec les risques découlant des cataclysmes et des crises sanitaires depuis des siècles, voire des millénaires. Cette obligation s'est amplifiée avec l'augmentation du nombre de catastrophes naturelles pendant la seconde moitié du xxe siècle, sans compter l'avènement des changements climatiques (Dauphiné et Provitolo, 2013). Depuis quelques décennies, un courant d'études a permis d'approfondir les connaissances en matière de vulnérabilité et d'exposition aux risques, tout en travaillant à la gestion des situations de crise et à la résilience des collectivités locales et régionales.

À titre d'exemples, le Québec a subi des catastrophes importantes au cours des dernières décennies. Tout d'abord, rappelons le glissement de terrain de Saint-Jean-Vianney au Saguenay, en 1971. Celui-ci a causé plusieurs décès, tout en obligeant la relocalisation de populations (Maltais et Bouchard, 2007). Autre exemple, les inondations de 1996, toujours au Saguenay. Qualifié de déluge, le débordement simultané de plusieurs rivières a emporté des routes, des maisons, voire un quartier entier dans le secteur de Grande-Baie (Proulx, 1998; Gauthier, 2016). En troisième lieu, mentionnons la fameuse crise du verglas de 1998, qui a privé d'électricité des dizaines de milliers de ménages en Montérégie, pendant plusieurs semaines hivernales (Charbonneau et collab., 2000). Finalement, l'explosion d'un train d'hydrocarbure au cœur du centre-ville de Lac-Mégantic, en 2013, constitue une autre catastrophe majeure, d'origine humaine cette fois, celle-ci occasionnant des dégâts matériels considérables et plusieurs décès (Valiquette-L'Heureux, 2016).

Tous ces événements catastrophiques ont eu des effets matériels, mais aussi des incidences sur les plans social, économique et sanitaire. La pandémie de COVID-19 peut être également considérée comme une catastrophe naturelle, si l'on associe un virus à un phénomène naturel. Néanmoins, et sans vouloir minimiser les conséquences des tragédies mentionnées précédemment, la pandémie

et les mesures sanitaires mises en place se démarquent nettement par leur vaste couverture géographique, par leur longue durée de même que par la diversité des effets sur la société et l'environnement (voir tableau 1). Avec plus de 18 000 morts

comptabilisés en mars 2023 au Québec (Trottier, 2023), les conséquences sociopsychologiques sont certainement nombreuses, bien que ce sujet ne soit pas de l'objet de notre recherche.

Date	Évènements ou mesures sanitaires
27-02-2020	Premier cas de COVID-19 enregistré au Québec
13-03-2020	Québec ferme les écoles et interdit les rassemblements (250 personnes et +)
22-03-2020	Premier confinement au Québec (fermeture des services non essentiels)
18-07-2020	Port du masque obligatoire dans les lieux publics
09-01-2021	Premier couvre-feu
01-03-2021	Début du processus général de vaccination
01-09-2021	Passeport vaccinal nécessaire pour accéder à divers lieux publics
31-12-2021	Second couvre-feu
12-03-2022	Levée de la plupart des mesures sanitaires
06-04-2023	Fin de la diffusion de données quotidiennes sur la COVID-19 au Québec

Tableau 1 – Quelques repères temporels liés à la pandémie de COVID-19 au Québec
Sources : INSPQ, 2022 et Trottier, 2023

2. Prévoir et réagir aux catastrophes : l'aménagement comme pratique planificatrice

Des intervenants dans différentes sphères professionnelles ont eu la difficile tâche de faire face aux bouleversements issus de la crise sociosanitaire. Puisque la pratique aménagiste repose sur la planification territoriale, cette discipline semble particulièrement interpellée, en particulier pour les conséquences territoriales (habitation, transport, etc.). En effet, l'aménagement et l'urbanisme sont marqués par l'utilisation de divers outils que l'on nomme instruments d'urbanisme ou documents de planification². Plus précisément, ces expressions conventionnelles réfèrent aux Schémas d'aménagement et de développement (SAD), sous la responsabilité des MRC, et aux Plans d'urbanisme (PU), documents élaborés par les Municipalités locales.

Les Schémas ou les Plans réalisés par les intervenants en aménagement et urbanisme permettent d'assurer une planification territoriale cohérente en accord avec la vision des élus politiques locaux et régionaux³. Ces outils sont élaborés selon une approche prospectiviste (Devisme et Ouvrard, 2015). Ainsi, la planification implique une projection dans le futur des tendances remarquées dans les inventaires sur le

terrain ou dans les banques de données. Cette démarche permet d'anticiper au mieux l'évolution de la société et de l'occupation des territoires dans l'optique d'encourager ou d'infléchir les tendances « naturelles ». En aménagement et urbanisme, la prospective territoriale rejoint la fonction planificatrice fondamentale dans la tradition et la pratique (Maulat, 2020).

En effet, issu des arts urbains et de l'architecture (Claval, 2011), l'urbanisme prend un virage au cours du xxe siècle pour affirmer sa dimension scientifique. Patrick Geddes, biologiste et sociologue écossais, est le premier à concevoir une méthode en urbanisme⁴, c'est-à-dire une procédure qui prend en compte l'ensemble des aspects d'un territoire et les envisage dans la durée, un modèle aujourd'hui appelé rationaliste (Lewis, 1990). En établissant un parallèle entre l'urbanisme, d'une part, et la médecine, d'autre part, Geddes affirme ceci : « *Diagnosis should precede treatment* » (Geddes, cité dans Lewis, 1990, p. 14). La question du processus de réflexion qui doit précéder les interventions devient un élément central de l'urbanisme, mais aussi de l'aménagement, ce dernier terme étant essentiellement un urbanisme appliqué à l'échelle régionale.

L'influence de Geddes est grande au point où les chercheurs et praticiens du monde de l'urbanisme

développent un intérêt constant pour le processus de planification. Néanmoins, il faut attendre quelques dizaines d'années avant que ce processus ne soit discuté et bonifié par les Américains Meyerson et Banfield (1955), notamment sur le plan éthique⁵. Il fallut patienter encore deux décennies pour qu'une théorie générale de l'urbanisme soit énoncée. On doit cette théorie à Andreas Faludi (1970). Cette théorie controversée suggère que l'urbanisme trouve son originalité dans les processus décisionnels, et non dans les connaissances sur la ville, la société et les territoires (Douay, 2018). Plusieurs auteurs (Fainstein and DeFilippis, 2016) répondront que ces deux dimensions sont en réalité inséparables, mais le concept de planification deviendra indubitablement rattaché à la pratique de l'aménagement et de l'urbanisme.

Incidemment, on parle de plus en plus d'urbanisme de crise (Paris et Paulhiac, 2022). Est-ce que cet urbanisme de réaction, fondé largement sur l'intuition, s'oppose à la planification à plus long terme? À priori, nous avons choisi d'écarter cette hypothèse, car, au-delà des actions rapides sur le terrain, les crises de toutes sortes exigent de penser les enjeux et défis d'aménagement à moyen et long terme dans la perspective des instruments en vigueur.

3. Les perceptions des professionnels en MRC : méthodologie

Nous avons choisi d'enquêter auprès de professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme du palier régional. En effet, à titre de spécialistes de

la planification, les aménagistes et les urbanistes œuvrant à l'échelle régionale sont visiblement bien positionnés pour identifier les diverses dynamiques territoriales mises en branle par la pandémie et pour intervenir sur celles-ci, si nécessaire. Nous avons donc interrogé les personnes responsables de l'aménagement du territoire au sein des MRC et des entités administratives équivalentes par l'intermédiaire d'un questionnaire. Celui-ci a été conçu à l'aide du logiciel *LimeSurvey* et soumis par courriel entre décembre 2022 et janvier 2023.

Le questionnaire contient 22 questions à choix de réponses portant sur quatre grands thèmes :

- 1) Informations générales sur les participants;
- 2) Ampleur et nature des effets de la pandémie;
- 3) Sectorialité et temporalité des effets de la pandémie;
- 4) Enjeux identifiés et stratégies d'intervention liés à la pandémie.

Des espaces étaient prévus à la fin de chaque grand thème afin de permettre aux répondants d'ajouter des commentaires. Les réponses ont été structurées en fonction de catégories territoriales pour fins d'analyse (voir figure 1), soit 42 MRC dites urbaines ou périurbaines (Villes-MRC ou MRC incluses ou adjacentes aux Communautés métropolitaines de Québec et de Montréal) et 58 MRC dites rurales (MRC résiduelles, à l'exception de quelques exclusions⁶). Le taux de participation a été de 46 %, ce qui nous semble acceptable mais commande une certaine prudence dans la généralisation des résultats.

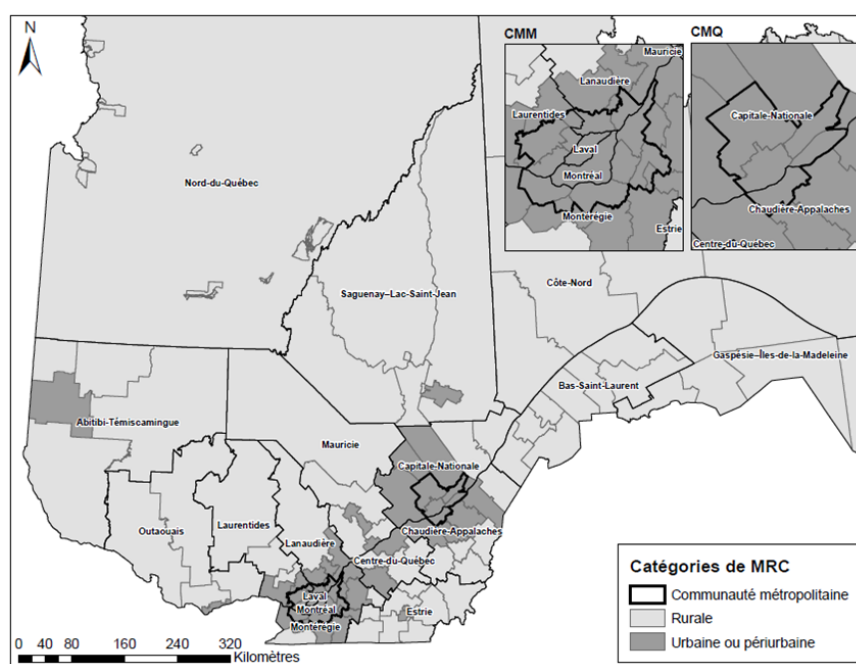


Figure 1 – Carte des catégories de MRC de provenance des répondants au questionnaire
Source : Oréli Simard, 2024

Nous faisons ressortir ici les points saillants d'une enquête ayant fait l'objet du mémoire de maîtrise de la coautrice de cet article (Simard, 2024). Parmi les questions et réponses de l'étude, certains éléments semblent plus éloquentes que d'autres.

Ainsi, nous avons mis de côté les réponses du premier thème de questions (âge, genre, années d'expérience, etc.). Il en va de même pour les réponses sur la temporalité des effets pandémiques (début ou fin de la pandémie) puisqu'elles n'affichaient pas de différences majeures, du moins à nos yeux. Au final, nous nous sommes attardés sur 9 questions dont les résultats sont rassemblés en 6 tableaux.

4. Les perceptions des professionnels en MRC : résultats

Ampleur des effets de la pandémie

Premièrement, nous avons posé la question suivante en début de questionnaire : *Comment évaluez-vous l'ampleur des effets de la pandémie de COVID-19 et des mesures sanitaires associées sur le champ de l'aménagement du territoire dans votre MRC?*

À la lecture du tableau 2, on constate que la majorité des répondants (63 %) estime que les effets de la pandémie atteignent une ampleur *significative* ou *très importante*. Cette proportion est plus importante pour les répondants de la catégorie urbaine/périurbaine (72,2 %) que ceux de la catégorie rurale (57,1 %). Certains vont jusqu'à dire qu'il s'agit de l'événement le plus marquant de leur carrière, en réplique à une autre question (56,5 %, combinaison des réponses *plutôt en accord* et *fortement en accord*)⁷.

Ampleur des effets de la pandémie	MRC urbaines/ périurbaines	MRC rurales	Total
Aucun effet	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Effets minimes	27,8 %	42,9 %	37,0 %
Effets significatifs	72,2 %	50,0 %	58,7 %
Effets très importants	0,0 %	7,1 %	4,3 %

Tableau 2 – Ampleur des effets de la pandémie de COVID-19 en aménagement

Dans la même veine, une interrogation se lisait comme suit : *De manière générale, diriez-vous que la pandémie de COVID-19 et les mesures sanitaires associées sont comparables à une catastrophe naturelle ou à une crise sociale en termes d'effets territoriaux?*

Un coup d'œil au tableau 3 nous montre que 69,6 % des répondants sont *fortement en accord* ou *plutôt en accord* avec cette affirmation. On observe ici une variation selon la catégorie de territoire : 83,3 % des professionnels de MRC urbaines/périurbaines contre 60,7 % des MRC rurales.

Liens entre pandémie et catastrophe	MRC urbaines/ périurbaines	MRC rurales	Total
Fortement en accord	11,1 %	25,0 %	19,6 %
Plutôt en accord	72,2 %	35,7 %	50,0 %
Plutôt en désaccord	11,1 %	35,7 %	26,1 %
Fortement en désaccord	5,6 %	3,6 %	4,3 %

Tableau 3 – Comparaison de la pandémie avec une catastrophe naturelle ou une crise sociale

Nature des effets de la pandémie

Une autre question traitait de la nature des effets de la pandémie : *Au moment de répondre à ce questionnaire, comment qualifiez-vous les effets de la pandémie de COVID-19 et des mesures sanitaires associées sur le champ de l'aménagement du territoire dans votre MRC?*

À la lumière des réponses compilées dans le tableau 4, la majorité des répondants (45,7 %) éva-

lue que la pandémie a entraîné des *effets autant positifs que négatifs* en matière d'aménagement et d'urbanisme. Cela paraît illustrer le caractère complexe des effets de la pandémie. Malgré cela, un fort pourcentage de répondants en MRC urbaines/périurbaines considère les effets de la pandémie comme étant *globalement négatifs* (27,8 %), tandis que ceux travaillant en MRC rurales estiment en grand nombre que ces effets sont plutôt *globalement positifs* (25,0 %).

Nature des effets	MRC urbaines/ périurbaines	MRC rurales	Total
Aucun effet	11,1 %	14,3 %	13,0 %
Effets globalement positifs	11,1 %	25,0 %	19,6 %
Effets globalement négatifs	27,8 %	17,9 %	21,7 %
Effets autant positifs que négatifs	50,0 %	42,9 %	45,7 %

Tableau 4 – Nature des effets de la pandémie en aménagement du territoire

Sectorialité des effets de la pandémie

L'interrogation suivante était soulevée dans le questionnaire⁸ : *Au moment de répondre à ce questionnaire et selon votre perspective, quels sont les types de territoires ayant subi des effets négatifs ou positifs de la pandémie de COVID-19 et des mesures sanitaires associées au sein de votre MRC?*

Le tableau 5 indique que les professionnels participant à la recherche jugent que la pandémie et les mesures sanitaires ont eu des effets négatifs principalement sur les zones commerciales (60,9 %) ainsi que sur les noyaux villageois et les centres-villes (41,3 %). À contrario, des effets positifs ont été signalés plus fortement dans les milieux ruraux (43,5 %) et dans les secteurs de villégiature (39,1 %).

Milieux géographiques	Effets négatifs	Effets positifs
Aucun territoire particulier	15,2 %	17,4 %
Noyaux villageois et centres-villes	41,3 %	21,7 %
Quartiers anciens	8,7 %	6,5 %
Banlieues et quartiers résidentiels périurbains	10,9 %	28,3 %
Zones commerciales	60,9 %	2,2 %
Zones industrielles	15,2 %	4,3 %
Milieux ruraux	8,7 %	43,5 %
Secteurs de villégiature	6,5 %	39,1 %
Territoires non organisés (TNO)	13,0 %	13,0 %
Tous les types de territoires	10,9 %	10,9 %

Tableau 5 – Types d'effets de la pandémie selon les milieux géographiques (questions combinées)

Enjeux identifiés liés à la pandémie

Nous avons questionné les aménagistes échantillonnés sur leurs préoccupations par le biais de la question qui suit : *Parmi les enjeux suivants, lesquels vous préoccupent le plus sur le plan de l'aménagement et de l'urbanisme?*

Disons d'abord que les réponses ont été collectées à l'hiver 2023 afin de mettre celles-ci en contexte. Deux choix de réponses sont ressortis extrêmement forts de cet exercice, où les répondants pouvaient cocher plusieurs éléments (voir tableau 6) : la rareté

et le coût élevé des logements et résidences (97,8 %) de même que la fermeture des commerces et services (82,6 %). Au moment du questionnaire, les fermetures de commerces et services semblent particulièrement inquiéter les intervenants en milieu rural (92,9 %) de même que le déclin des noyaux villageois et des centres-villes (53,6 %). Pour leur part, les intervenants en MRC urbaines/périurbaines se sont caractérisés par leurs préoccupations envers la diminution des déplacements en transport en commun (44,4 %).

Enjeux préoccupants	MRC urbaines/ périur- baines	MRC rurales	Total
Arrivée de nouveaux résidents	33,3 %	35,7 %	34,8 %
Départs d'anciens résidents	0,0 %	17,9 %	10,9 %
Déménagements à l'intérieur de la MRC	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Diminution des déplacements en voiture	5,6 %	0,0 %	2,2 %
Diminution des déplacements en transport en commun	44,4 %	7,1 %	21,7 %
Déclin des noyaux villageois et des centres-villes	27,8 %	53,6 %	43,5 %
Fermeture de commerces et services	66,7 %	92,9 %	82,6 %
Rareté et coût élevé des logements et résidences	94,4 %	100,0 %	97,8 %
Mouvement de rénovation des logements et résidences	11,1 %	10,7 %	10,9 %
Utilisation accrue des parcs et espaces verts	27,8 %	14,3 %	19,6 %
Augmentation de la villégiature en forêt	16,7 %	28,6 %	23,9 %

Tableau 6 – Enjeux préoccupants en aménagement à la suite de la pandémie (hiver 2023)

Stratégies d'intervention liées à la pandémie

Finalement, les répondants ont été appelés à se prononcer sur la réaction de leur MRC face à la pandémie dans les termes suivants : *Votre MRC a-t-elle mis en place une démarche formelle ou des mesures précises afin de prévoir des effets territoriaux de la COVID-19 et des mesures sanitaires associées, puis d'y répondre?*

Un pourcentage important des répondants (58,7 %) souligne qu'aucune démarche n'a été mise en place, tandis que ce chiffre est de 37,0 % en ce qui concerne l'absence de mesures mises en œuvre par leur organisation pour répondre aux effets territoriaux de la pandémie (voir tableau 7). À l'opposé, seulement 4,3 % des répondants reconnaissent qu'une démarche a été mise en place pour répondre aux effets de la pandémie, tandis que ce pourcentage atteint 23,9 % lorsqu'il est question de la réalisation de mesures spécifiques

Planification et action en contexte pandémique	Démarche	Mesures
Démarche ou mesures mises en place	4,3 %	23,9 %
Démarche ou mesures en cours d'élaboration	8,7 %	10,9 %
Démarche ou mesures avec réflexion entreprise	28,3 %	28,3 %
Aucune démarche ou stratégie mise en place	58,7 %	37,0 %

Tableau 7 – Réactions des MRC face aux effets de la pandémie (hiver 2023)

5. Discussion

Si l'on résume les résultats de l'étude, il appert que la majorité des répondants sont d'avis que la pandémie et les mesures sanitaires adoptées ont eu des effets significatifs en aménagement et urbanisme, et que ces effets s'apparentent largement à ceux d'une catastrophe naturelle.

De plus, près de la moitié des intervenants consultés considèrent que les impacts pandémiques peuvent être autant négatifs que positifs. Un bon

nombre de répondants des MRC rurales vont jusqu'à dire que ces effets sont essentiellement positifs.

Par ailleurs, l'ensemble des professionnels interpellés perçoivent que les effets négatifs ont touché principalement les zones commerciales et les centres-villes, tandis que les conséquences positives se retrouveraient dans les territoires ruraux et dans les secteurs de villégiature. Finalement, les

enjeux liés aux logements et aux commerces pré-occupent très fortement les répondants de toutes les catégories.

Plusieurs résultats du questionnaire semblent rejoindre le sens commun. À titre d'exemples, mentionnons les réponses relevant l'ampleur de l'évènement; les fortes incidences négatives sur l'habitation, sur le commerce, sur les centres-villes ou sur le transport en commun; de même que les effets plus favorables sur les milieux ruraux. Par conséquent, il apparaît surprenant que peu de démarches spécifiques de planification aient été lancées, considérant le sentiment généralisé de faire face à un évènement catastrophique d'envergure. Comment expliquer la faible mobilisation des milieux de l'aménagement et de l'urbanisme face à la pandémie, du moins au sein des MRC?

Diverses raisons peuvent être avancées pour expliquer ce constat. Néanmoins, il s'agit davantage d'hypothèses que d'affirmations appuyées.

Dans un premier temps, il est possible que des intervenants en MRC se soient sentis dépassés par la situation. Après tout, il s'agissait d'une crise à l'échelle mondiale. D'ailleurs, la forte présence des instances du gouvernement provincial sur le terrain et dans les médias a pu contribuer à forger un sentiment d'impuissance ou, plus simplement, à donner l'impression aux aménagistes que le problème ne relevait pas de leur mandat.

À l'inverse, des aménagistes ont pu relativiser les effets de la pandémie ou les considérer comme étant déjà encadrés par les documents de planification et par la réglementation en vigueur :

Nous avons effectué une planification stratégique et produit des objectifs et actions, mais ce travail n'est pas lié spécifiquement avec la COVID-19. La pandémie n'a pas bouleversé la dynamique de notre MRC de façon majeure. (Répondant 5)

L'exode de la population, des cerveaux et de l'économie des milieux ruraux vers les grands centres urbains et le phénomène de dévitalisation rurale qui s'en est suivi sont beaucoup

plus catastrophiques que la conjoncture liée à la pandémie. (Répondant 2)

D'autre part, il ne faut pas oublier que certains aménagistes, notamment dans les MRC rurales, ont perçu des effets positifs à cette situation exceptionnelle, notamment les mouvements de population vers les banlieues, les petites villes et les milieux ruraux. Dans ces cas, il peut s'avérer normal de ne pas aspirer à changer le cours des choses. Certains semblent même y percevoir une douce revanche par rapport aux tendances lourdes des dernières décennies :

Ce qui a généré des effets favorables pour [notre] MRC, ce ne sont pas les mesures sanitaires, mais leurs effets. Les [personnes demeurant dans les grands centres urbains] se sont tannées d'être isolées [...] et sont revenues en région. Combinée avec l'abondance des offres d'emplois, [notre] MRC est bien positionnée pour récupérer une partie des pertes démographiques des précédentes décennies. » (Répondant 40)

Bref, l'explication des perceptions est un exercice complexe et périlleux, malgré l'apport des réponses qualitatives. Au demeurant, très peu de grandes Villes ou Agglomérations ayant certaines compétences de MRC ont participé à l'étude, nous privant ainsi de multiples informations et réduisant la richesse des comparaisons entre les milieux ruraux et les milieux urbains/périurbains. Des recherches ultérieures permettraient de pousser plus loin les constats et analyses, notamment sous l'angle du concept de résilience.

Incidemment, notons que notre recherche semble aller à contresens d'une autre ayant identifié plusieurs innovations municipales au Québec au cours de la pandémie de Covid-19 (Seker et collab., 2024). Toutefois, ces initiatives se remarqueraient principalement à l'échelle des Municipalités locales plutôt qu'à celle des MRC. Au demeurant, les innovations en question concernent le fonctionnement interne de l'appareil municipal, les communications avec les citoyens, la prestation des services sociocommunautaires ou le

développement économique. Très peu d'interventions spécifiques au contexte pandémique touchaient l'aménagement et l'urbanisme.

Conclusion

À la lumière des résultats de la présente recherche, nous pouvons conclure que la pandémie de COVID-19 s'est présentée comme un défi majeur pour les aménagistes et les urbanistes pratiquant en MRC ou dans des organismes similaires. La pandémie était un phénomène impossible à prévoir. Contrairement à une inondation ou à un glissement de terrain localisés dans le temps et dans l'espace, la pandémie de COVID-19 et les mesures sanitaires parallèles affichaient un caractère intangible, avec des effets multiples dans des sphères d'activités bien loin du simple cadre de la santé, des services sociaux et de la sécurité publique.

En effet, il ne faut pas perdre de vue le caractère insidieux de la pandémie. Ses répercussions sont observables par le biais des enjeux sociaux qui existaient avant le début de la crise sociosanitaire : pénurie de logements, fermeture de commerces, diminution de l'offre en transport en commun, etc. La pandémie a agi comme catalyseur en exacerbant les effets négatifs d'enjeux déjà observables sur le territoire. Cela dit, plusieurs MRC ont élaboré des outils en réponse à ces enjeux, tels que des portraits du logement, des stratégies de revitalisation des centres-villes, des plans de mobilité urbaine, etc. Toutefois, ces outils n'ont probablement pas tous été comptabilisés par notre collecte de données, car ils s'inscrivent déjà dans l'exercice de planification territoriale des MRC. Nous croyons que ce contexte explique le peu de stratégies ou de démarches exceptionnelles entreprises en lien avec la pandémie.

En vue d'assurer la conformité aux nouvelles *Orientations gouvernementales en aménagement du territoire* publiées au printemps 2024, les MRC auront l'obligation de modifier leur Schéma d'aménagement et de développement. Cette démarche sera marquée par le déploiement d'un système de monitoring en aménagement du territoire, où les MRC seront accompagnées par le tout récent

Réseau national d'observatoires de l'aménagement et du développement durables des territoires de l'Université du Québec. L'objectif du monitoring est de développer des indicateurs qui permettront aux MRC de mettre à jour des informations clés en vue de faciliter leurs interventions en matière d'aménagement et d'urbanisme.

Ces indicateurs permettront aux MRC et aux instances supralocales ayant des compétences de MRC d'être encore mieux préparées à l'arrivée d'une crise de l'ampleur de la pandémie. Tout cela tend à mettre à l'ordre du jour le concept d'urbanisme de crise, tant dans sa nécessité que dans sa pratique. S'agit-il d'un changement de paradigme à négocier? À l'ère des changements climatiques, faut-il se baser sur des outils traditionnels mais flexibles pour intervenir ou plutôt être prêts à concevoir et à lancer des mesures spécifiques adaptées à des situations conjoncturelles, au cas par cas?

NOTES

- 1 Le terme *perceptions* est utilisé ici dans une perspective scientifique. Ainsi, bien que subjectives, les perceptions peuvent être étudiées comme des faits, car il s'agit du fondement des comportements et des stratégies des acteurs en aménagement, comme dans bien d'autres domaines de la vie en société. Les perceptions peuvent aussi être analysées ou comparées pour produire des connaissances.
- 2 L'expression *instruments d'urbanisme* a longtemps été priorisée au Québec, mais la réforme récente du régime d'aménagement du territoire propose l'usage du terme *documents de planification* pour décrire les Schémas d'aménagement et de développement ainsi que les Plans d'urbanisme.
- 3 Dans le cas des MRC, il s'agit d'élus au second degré, c'est-à-dire que ce sont les maires et mairesses des municipalités locales membres qui forment les conseils des MRC. Exceptionnellement, les préfets de MRC peuvent être élus directement au suffrage universel.
- 4 Il faut prendre note que Geddes n'utilise pas l'expression urbanisme (ou *town planning*), très peu connue à l'époque. Il parle plutôt d'une pratique qu'il nomme *civics*, soit une sorte de sociologie appliquée au service des collectivités locales et régionales.
- 5 Ces auteurs s'interrogent sur les objectifs dans la procédure de planification en urbanisme et suggèrent de mettre de l'avant les notions de bien commun ou d'intérêt public.
- 6 Il s'agit de l'administration régionale Kativik et du gouvernement régional de l'Eeyou-Istchee-Baie-James. Par ailleurs, les deux communautés métropolitaines (Montréal et Québec) ont aussi été exclues, car les MRC qui les composent étaient couvertes par l'étude.
- 7 Les réponses à cette question n'ont pas fait l'objet d'un tableau spécifique : *De manière générale, diriez-vous que la pandémie de COVID-19 constitue le phénomène de société le plus important en termes d'aménagement et d'urbanisme auquel vous avez fait face pendant votre carrière?*
- 8 En réalité, il s'agit de deux questions du questionnaire que nous avons réunies pour resserrer le propos et pour faciliter les comparaisons. Les répondants pouvaient cocher plusieurs choix de réponses.
- 9 Ici aussi, nous avons combiné deux questions du questionnaire pour les fins du traitement des données. La première question mettait l'accent sur la démarche et la seconde, sur les mesures. Ce regroupement de données permet de constater les différences entre la planification (démarche) et l'action (mesures).

RÉFÉRENCES

- Almosni, J., Louvet, N., Nivoix, A. et Wester, L. (2021, 14 octobre). Quand le télétravail devient possible : analyse des impacts de la crise sanitaire sur les pratiques de mobilité. *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/Quand-le-teletravail-devient-possible-analyse-des-impacts-de-la-crise-sanitaire.html>
- Charbonneau, J., Ouellette, F.-R. et Gaudet, S. (2000). Les impacts psychosociaux de la tempête de verglas au Québec. *Santé mentale au Québec*, 25(1), 138-162. <https://doi.org/10.7202/013028ar>
- Cherblanc, J., Dorais, F.-O., Tremblay, C. et Tremblay, S. (dir.). (2020). *La COVID-19 : un fait social total – Perspectives historiques, politiques, sociales et humaines*. Groupe de recherche et d'intervention régionales, UQAC. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4302517>
- Claval, P. (2011). *Ennobler et embellir : de l'architecture à l'urbanisme*. Les Carnets de l'info.
- Dauphiné, A. et Provitolo, D. (2013). *Risques et catastrophes : observer, spatialiser, comprendre, gérer*. Armand Colin.
- Devisme, L. et Ouvrard, P. (2015). Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action. *Lien social et Politiques*, 73, 73-93. <https://doi.org/10.7202/1030952ar>
- Douay, N. (2018). Les théories de la planification dans l'enseignement de l'aménagement et de l'urbanisme dans les universités françaises. *Territoire en mouvement*, 39-40. <https://doi.org/10.4000/tem.4986>
- Dumont, G.-F. (2020). COVID-19 : l'amorce d'une révolution géographique. *Population & Avenir*, 5(750). <https://doi.org/10.3917/popav.750.0003>

- Fainstein, S.S. et DeFilippis, J. (2016). The structure and debates of planning theory. Dans S.S. Fainstein and J. DeFilippis (dir.), *Readings in Planning Theory*, (p. 1-18). Wiley.
- Faludi, A. (1970). The planning environment and the meaning of planning. *Regional Studies*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/09595237000185011>
- Ferrier, J. (2020, 27 avril). La ville dense a trahi ses habitants. *Métropolitiques*. <https://www.metropolitiques.eu/La-ville-dense-a-trahi-ses-habitants.html>
- Gauthier, P.-A. (2016). *Déjà 20 ans : les leçons du déluge de 1996*. Bibliothèque nationale du Québec.
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2022). *Ligne du temps COVID-19 au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>
- Lewis, P. (1990). *L'invention de la rationalité : Patrick Geddes et le modèle rationaliste* [Notes de recherche AME 06]. Université de Montréal, Faculté de l'aménagement.
- Maltais, D. et Bouchard, I. (2007). La petite histoire d'un grand glissement de terrain : souvenirs d'ainés sur le glissement de terrain de Saint-Jean-Vianney. *Vie et vieillissement*, 6(2), 17-22. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/5906>
- Maulat, J. (2020). Planification : de la *planning theory* à la pratique de l'urbanisme. Dans S. Bognon, M. Magnan et J. Maulat (dir.), *Urbanisme et aménagement : théories et débats* (p. 147-164). Armand Colin.
- Meyerson, M. et Banfield, E. (1955). *Politics, planning and the public interest: The case of public housing in Chicago*. Free Press.
- Mirza, V. (2021). Après la pandémie : transformations des villes, du travail et la crise climatique. *Anthropologica*, 63(1). <https://doi.org/10.18357/anthropologica6312021358>
- Ozer, P. et Ozer, A. (2014). La géographie physique et les risques naturels : une introduction. *Geo-Eco-Trop*, 38, I-IV. https://www.geocotrop.be/uploads/publications/pub_381_00.pdf
- Paris, D. et Paulhiac, F. (2022). L'urbanisme de crise : un nouvel horizon pour les villes et les territoires? *Revue internationale d'urbanisme*, 13. <https://www.riurba-review/article/13-crise/crise>
- Proulx, M.-U. (dir.). (1998). *Une région dans la turbulence*. PUQ.
- Seker, M., Shearmur, R. et Beaudet, G. (2024). Defying Stereotypes, Populism, and Neoliberal Discourse: Municipal Agility and Innovation During COVID. *Urban Affairs Review*, 60(5), 1323-1348. <https://doi.org/10.1177/10780874231221469>
- Simard, O. (2024). *La planification territoriale à l'épreuve de la COVID-19 : l'expérience et les projections des aménagistes régionaux du Québec* [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Chicoutimi. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/9930/>
- Tremblay, S. (2020). La peur au temps de la pandémie du coronavirus : repli sur le territoire à l'ère de la modernité liquide et de la société technoscientifique. Dans J. Cherblanc, F.-O. Dorais, C. Tremblay et S. Tremblay (dir.), *La COVID-19 : un fait social total – Perspectives historiques, politiques, sociales et humaines*. Groupe de recherche et d'intervention régionales, UQAC. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4302517>
- Trottier, M.-C. (2023, 4 mars). COVID-19 : trois années de pandémie sous la loupe. *Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2023/03/04/trois-annees-de-pandemie-sous-la-loupe>
- Valiquette-L'Heureux, A. (2016). *La tragédie du Lac-Mégantic et l'atrophie de la vigilance dans le secteur public* [Thèse de doctorat]. École nationale d'administration publique. <https://espace.enap.ca/id/eprint/140>

Espace libre

L'offre territoriale, un levier d'attractivité des investissements : vers une revue systématique de la littérature

Hicham Echattabi^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1875>

RÉSUMÉ. L'attractivité d'investissements demeure une préoccupation majeure pour les décideurs et les acteurs économiques, car elle influence les dimensions économiques, sociales et environnementales d'un territoire. L'offre territoriale constitue le pilier fondamental de cette attractivité. Cependant, dans un contexte marqué par l'apparition de nouveaux enjeux territoriaux, l'offre territoriale doit être repensée. La question de savoir comment tous les acteurs territoriaux peuvent collaborer pour coconstruire une offre territoriale diversifiée et intégrée reste un enjeu complexe et peu exploré. Cette recherche vise à combler cette lacune en proposant un recadrage théorique et un modèle conceptuel pour mieux comprendre les mécanismes de cocréation de l'offre territoriale et son impact sur l'attractivité d'investissements. En s'appuyant sur une revue de littérature systématique, cette étude apporte une clarification du concept et fait avancer la discussion autour de cette composante fondamentale du marketing territorial. Elle fournit aussi des orientations sur les principales variables de l'offre territoriale.

Mots clés : Offre territoriale, attractivité territoriale, attractivité d'investissement, marketing territorial, démarche de marketing territorial

ABSTRACT. Investment appeal remains a major concern for policymakers and economic stakeholders, as it influences the economic, social, and environmental aspects of a territory. Territorial offerings constitute the fundamental mainstay of this appeal. However, in a context marked by emerging territorial challenges, these offerings need to be rethought. The question of how all the territorial actors can collaborate to co-create a diversified and integrated territorial offering remains complex and relatively unexplored. This research seeks to address this shortcoming by proposing a theoretical reframing and a conceptual model to better understand the mechanisms of co-creation of territorial offerings and their impact on investment appeal. Based on a systematic literature review, this study clarifies the concept and advances the academic discussion around this fundamental component of territorial marketing. It also provides guidance on the key variables of territorial offerings.

Keywords: Territorial offer, territorial attractiveness, investment attractiveness, place marketing, place marketing approach

Introduction

La croissance économique sans précédent des Trente Glorieuses – et leurs lendemains – n'a plus de sens aujourd'hui. Avec la succession des crises, la désindustrialisation, le désinvestissement et l'augmentation du chômage qui frappent de plein fouet les pays et leurs territoires à l'échelle planétaire, les gouvernements sont appelés à changer

radicalement le management de leur chose locale. Par conséquent, réfléchir comment attirer, développer et sédentariser des activités créatrices de richesses et d'emplois devrait s'inscrire dans les stratégies des villes et des régions.

De fait, en cette ère mondialisée, caractérisée par la mobilité croissante des facteurs de production et par l'accroissement des accords de libre-

^a Professeur de gestion, Département des Sciences Économiques et de Gestion, FSJES AC, Université Hassan II à Casablanca.

échange, les investisseurs et les entreprises sont, plus que jamais, sollicités par les territoires. De même, les réflexions sur les stratégies et politiques de développement territorial et d'attractivité territoriale se sont multipliées, entraînant une concurrence accrue d'une nouvelle forme entre les pays, les régions et les villes (Pasquier et Yersin, 2009).

Une telle concurrence pèse lourdement dans la construction des politiques d'incitation et des stratégies territoriales. Elle conduit vers la différenciation des territoires (Pecqueur, 2006; Coissard et Pecqueur, 2007) par la création des avantages différenciatifs (Coissard et Pecqueur, 2007). Ces avantages exigent le recours à des facteurs spécifiques et différenciatifs de production dont la qualité dépendra finalement de l'aptitude du milieu local à interagir, à innover et à produire des synergies entre tous les acteurs (Thiard, 2005). Cette différenciation ne peut se réaliser qu'avec la création d'une offre territoriale offrant de la valeur pour les investisseurs et pouvant faire face au phénomène de nomadisme et à la logique des entreprises prédatrices des ressources territoriales.

Dans ce cadre, la notion d'attractivité territoriale, vue aujourd'hui comme un objectif stratégique (Houllier-Guibert, 2019), devrait être pensée savamment par les acteurs territoriaux. En effet, devenir attractif, ce n'est pas présenter une offre territoriale générique et traditionnelle, mais plutôt disposer d'une offre territoriale compétitive et diversifiée comprenant des secteurs d'activité divers, des pôles de compétences, des sites d'implantation, des opportunités incomparables, un climat favorable d'affaires et des services adaptés aux besoins des investisseurs.

Sur le plan pratique, l'offre territoriale constitue actuellement le maître-mot pour les praticiens de l'aménagement et du développement des territoires, notamment pour les responsables des agences de développement économique. Elle regroupe l'ensemble des caractéristiques géographiques, économiques, sociales et politiques d'un territoire qui concourent à faciliter l'implantation d'entreprises.

Par ailleurs, il ressort de la revue de littérature que les publications scientifiques traitant de l'offre territoriale sont peu abondantes, que ce concept

demeure récent et ambigu, et que son usage est très limité à certains cercles. Seuls quelques gestionnaires, spécialistes en marketing des territoires (Texier, 1999) et des économistes travaillant sur les politiques d'attraction des investissements internationaux (Hatem, 2004) s'y réfèrent explicitement (Thiard, 2005). D'autres, notamment les géographes, les juristes et les politologues, s'y réfèrent implicitement et restent sceptiques, même sur le marketing territorial.

Dans ce contexte, le présent travail se donne comme objectif d'enrichir la littérature sur ce concept capital pour la mise en place d'une démarche de marketing territorial (DMT) réussie. Ensuite, il vise à développer un modèle conceptuel provisoire issu de la littérature et qui met en valeur ce concept peu développé dans les travaux du marketing territorial.

Afin de répondre à ces objectifs, nous avons opté pour une revue systématique de la littérature, une méthode particulièrement adaptée à l'analyse des concepts émergents (Pickering et Byrne, 2014) et complexes, tels que l'offre territoriale et son impact sur l'attractivité d'investissements. Ce choix méthodologique offre des perspectives qui ne peuvent pas être obtenues par des approches « narratives » plus traditionnelles (Healey et Healey, 2010) et permet de structurer l'ensemble des connaissances disponibles, tout en identifiant les lacunes théoriques et empiriques. En combinant des études issues de divers domaines, notamment le marketing territorial, cette approche fournit une compréhension approfondie et élargie des mécanismes de cocréation de l'offre territoriale.

C'est ainsi qu'après la présentation de la méthodologie de recherche adoptée, nous circonscrivons les contours de la notion de l'offre territoriale à la lumière des travaux de recherche, puis discutons de son rôle dans l'amélioration de l'attractivité territoriale en général et d'investissements en particulier. La troisième partie abordera les différentes dimensions de l'offre territoriale en proposant une tentative de catégorisation. La quatrième partie portera sur la proposition d'un modèle et, enfin, la cinquième partie présentera une discussion, suivie des limites et des pistes de recherche.

1. Méthodologie

La méthodologie de cette étude repose sur une revue de littérature systématique, qui offre un niveau de compréhension plus large et précis qu'une revue de littérature traditionnelle (Pati et Lorusso, 2017). Celle-ci permet d'obtenir une image beaucoup plus claire de ce qui est connu et inconnu ainsi que des limites de ces connaissances (Briner et collab., 2009).

Cette revue de littérature systématique est appuyée sur l'utilisation en partie de la théorie enracinée (*grounded theory*), qui comporte cinq étapes (voir figure 1) et est de nature itérative (El Hilali et Azougagh, 2021). Ces étapes incluent :

1. la *définition* des critères d'inclusion et d'exclusion des documents à analyser;
2. la *recherche* exhaustive de la littérature pertinente en utilisant des mots clés spécifiques;
3. une *sélection* rigoureuse des articles pour affiner l'échantillon en éliminant les documents non conformes aux critères établis;
4. l'*analyse* des articles sélectionnés, qui permet d'extraire et de coder les concepts clés, facilitant ainsi l'établissement de liens entre les différentes catégories;
5. la *présentation* claire et accessible des résultats en utilisant des représentations graphiques pour illustrer les conclusions et les orientations futures.

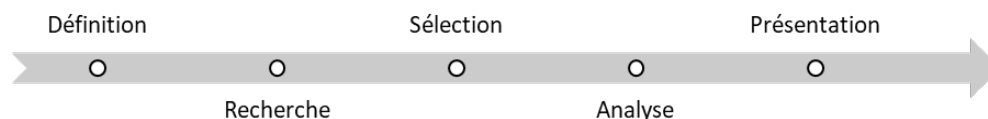


Figure 1 – Processus de réalisation d'une revue de littérature systématique fondée sur la théorie enracinée

Cette approche méthodologique assure une compréhension approfondie des dynamiques complexes du sujet étudié.

La théorie enracinée s'avère particulièrement pertinente dans le cadre de cette recherche, car elle permet de construire des modèles théoriques à partir de données empiriques. En s'appuyant sur cette démarche itérative (El Hilali et Azougagh, 2021), cette approche permet de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes aux phénomènes étudiés, en particulier la cocréation de l'offre territoriale et son impact sur l'attractivité d'investissements. La théorie enracinée permet d'identifier des concepts émergents et de les structurer en modèles, ce qui est crucial pour une

analyse exploratoire de phénomènes complexes et peu théorisés.

Dans cette étude, l'application des cinq étapes de la théorie enracinée a permis d'affiner progressivement les catégories théoriques en lien avec l'attractivité territoriale, tout en offrant une compréhension nuancée et contextuelle des mécanismes de cocréation de l'offre territoriale.

En effet, comme le montre le tableau 1, une recherche exhaustive a été réalisée dans des bases de données scientifiques et des revues spécialisées¹, sans limite temporelle.

Étapes de la théorie enracinée	Méthodologie de revue de littérature systématique sur l'offre territoriale
Définition et Recherche	Facteurs d'inclusion <ul style="list-style-type: none"> – Articles scientifiques en anglais et en français – Articles scientifiques évalués par les pairs – Articles scientifiques dont les titres contiennent les termes « offre territoriale » ou « <i>territorial offer</i>, <i>place offer</i> » – Articles scientifiques appartenant aux domaines du marketing territorial, du <i>place branding</i>, du management territorial, de la géographie économique et des villes intelligentes – Publications liées à l'attractivité d'investissements et au développement territorial
	Facteurs d'exclusion <ul style="list-style-type: none"> – Articles scientifiques en d'autres langues – Articles scientifiques relevant d'autres disciplines – Articles scientifiques ne traitant pas directement ou indirectement de l'offre territoriale – Tout autre document ne traitant pas du sujet dans son contenu
	Sources appropriées et recherche <ul style="list-style-type: none"> – <i>Google Scholar</i> et revues scientifiques spécialisées – <i>Scopus</i>, <i>ScienceDirect</i>, <i>JSTOR</i>, <i>Web of Science</i>, <i>Springer</i> et <i>CAIRN.info</i>
	Mots clés <ul style="list-style-type: none"> – <i>offre territoriale</i> – <i>territorial offer</i> – <i>territorial offering</i> – <i>place offer</i> – <i>place offering</i>
	Limite temporelle Aucune limite temporelle n'a été imposée, mais les articles couvrent la période 1997-2023.
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> – 36 documents identifiés – 25 documents sélectionnés – 19 documents retenus
Analyse	19 articles
Présentation	Voir sections 2, 3 et 4

Tableau 1 – Aperçu des étapes de recherche selon la théorie enracinée

Nous avons mis l'accent sur les articles scientifiques en anglais et en français dont les titres contiennent les termes *offre territoriale*², *territorial offer* ou *place offer*, et qui relèvent des domaines du marketing territorial, du *place branding*, du management territorial, de la géographie économique et des villes intelligentes (*smart cities*). Plus précisément, nous nous sommes concentrés sur les publications évaluées par les pairs (*peer reviewed*) et liées à l'attractivité d'investissements ou au développement territorial dans son ensemble. Par conséquent, les articles appartenant à d'autres

disciplines et ne traitant pas directement ou indirectement de l'offre territoriale ont été exclus.

Afin d'assurer une rigueur méthodologique dans la revue de littérature, les recommandations du schéma PRISMA ont été suivies, conformément aux pratiques courantes dans les revues systématiques. Ce diagramme de flux (voir figure 2) offre une visualisation détaillée du processus de sélection, depuis l'identification initiale des articles jusqu'à leur inclusion finale. En complément du tableau 1, qui expose les critères d'inclusion et

d'exclusion ainsi que les sources consultées, le diagramme PRISMA illustre chaque étape du tri documentaire en précisant le nombre de publications retenues, exclues et finalement analysées. En structurant visuellement le parcours de sélection,

cette approche améliore la visibilité et la crédibilité du travail, tout en renforçant sa reproductibilité, comme le recommandent les directives PRISMA (Page et collab., 2021).

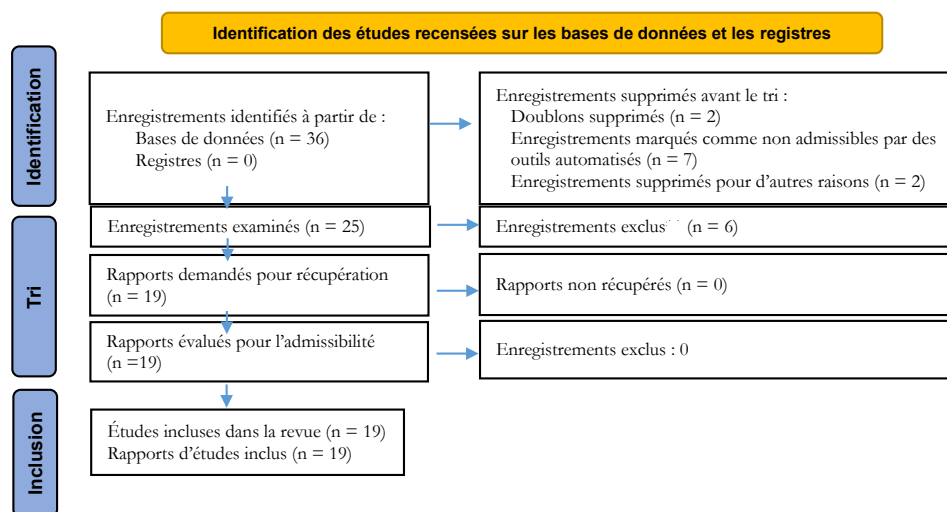


Figure 2 – Diagramme de flux PRISMA illustrant le processus de sélection des articles

Étant donné que notre objectif est de réaliser une revue de littérature systématique sur l'offre territoriale, un sujet qui relève du domaine du marketing territorial, du *place branding* et, récemment, des villes intelligentes (Kolotouchkina et Seisdedos, 2018; Grebosz-Krawczyk, 2021; Huertas et Moreno, 2021; Kaefer, 2021; Kavaratzis et Florek, 2021), nous avons élargi parallèlement notre recherche pour inclure d'autres articles qui ne sont pas disponibles en ligne et qui ont été les premiers à aborder ce sujet (Texier, 1999), ainsi que d'autres ouvrages et thèses de chercheurs en marketing territorial (Brossard, 1997; Chamard, 2014; Echattabi, 2018).

Malgré le nombre important de revues consultées (voir tableau 1), nous avons constaté qu'il y avait peu d'articles traitant de manière pertinente de ce sujet : Brossard, 1997; Texier, 1999; Thiard, 2004, 2005, 2009; Ingallina, 2009; Chamard, 2014. Certains ne l'abordent même pas dans le contenu, malgré la mention dans le titre : Pecqueur, 2003; Berthet et collab., 2018; Sardas et collab., 2018.

Nous avons identifié un nombre limité de publications scientifiques qui répondent aux critères d'inclusion (voir tableau 1), soit 36 publications. Parmi ces publications, la majorité était rédigée en français : Brossard, 1997; Texier, 1999; Pecqueur, 2003; Hatem, 2004; Thiard, 2004, 2005, 2009; Bros-Clergue, 2006; Decoupigny, 2007; Ingallina, 2009; Azouaoui, 2014; Chamard, 2014; El Aouami et Louhmadi, 2021; et Amajid, 2022.

Au final, 25 articles ont été sélectionnés, dont 19 couvrant la période 1997-2023 et relevant du domaine du marketing territorial, du *place branding*, du management territorial, de la géographie économique et des villes intelligentes. Tous ces articles ont été analysés en profondeur pour en extraire les concepts clés, les théories, les modèles existants et les relations entre les sous-dimensions de l'offre territoriale et l'attractivité d'investissements. En utilisant une approche inductive, les informations ont été synthétisées et regroupées pour formuler un modèle conceptuel de la construction de l'offre territoriale et son impact sur l'attractivité d'investissements.

2. Renforcement de l'attractivité d'investissements par l'offre territoriale : une revue systématique de la littérature

Malgré la place qu'occupe l'offre territoriale dans la démarche de marketing territorial et les politiques d'attractivité territoriale, les définitions de l'offre territoriale ont fait l'objet de peu de débats et de réflexion dans le milieu de la recherche. L'offre territoriale a été souvent éludée dans la majorité des écrits sur le marketing territorial (Bouinot et Bermils, 1995; Noisette et Vallérgo, 1996; Girard, 1999; Rosemberg, 2000; Bouinot, 2002; Gouttebel, 2001, cité par Thiard, 2004).

Les publications scientifiques francophones – ou celles rédigées par des francophones dans d'autres langues – ayant traité de ce sujet, principalement ou secondairement, ne sont pas nombreuses : Brossard, 1997; Texier, 1999; Hatem, 2004; Thiard, 2005; Bros-Clergue, 2006; Decoupigny, 2007; Ingallina, 2009; Chamard, 2014; El Aouami et Louhadi, 2021; et Amajid, 2022. Certaines ont été limitées dans leur portée et leur pertinence, laissant des questions essentielles sans réponse et des opportunités inexplorées.

Avant d'exposer ses apports en matière de renforcement de l'attractivité territoriale, nous présentons un essai de clarification.

2.1 Vers une clarification de la notion d'offre territoriale

Si, en marketing fondamental, le produit désigne « tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin » (Kotler et collab., 2015,

p. 404), à l'échelon territorial, ses contours ne sont toutefois pas bien délimités (voir figure 3). Il apparaît même comme un concept pluriel, extrêmement relatif, voire ambigu (Texier, 1999; Thiard, 2005) nécessitant une clarification conceptuelle avant tout théorique.

En marketing territorial et, plus précisément, en marché d'implantation, l'offre territoriale assimilée au produit ne constitue pas seulement « une offre de sites » qui émane des territoires et des acteurs publics qui en ont la charge (Jayet, 1993). C'est aussi un ensemble de réponses adaptées aux besoins des entreprises en quête de la meilleure implantation (Thiard, 2005). Ces besoins dépassent, en général, les caractéristiques physiques d'un territoire, les infrastructures, les caractéristiques démographiques, la structure du tissu économique ainsi que les politiques fiscales et d'incitations financières (Ernst & Young, 2002). Elle englobe également tous les avantages que recèle le territoire susceptibles de renforcer le choix de localisation (Djellata-Benabderrahmane et Berezowska-Azzag, 2017).

La construction des ressources spécifiques mises à la disposition des firmes par les acteurs du territoire (Colletis et collab., 1999), ainsi que les compétences en matière grise et en recherche, de même que la qualité des interdépendances locales et de l'intensité de l'animation locale (Ernst & Young, 2002) ont un rôle déterminant dans la spécification de l'offre territoriale. En approfondissant notre revue de littérature systématique, nous constatons qu'au sein des définitions proposées, il existe une pluralité du concept de l'offre territoriale, expliquée par des catégorisations différentes et par des essais de classification (voir figure 3)

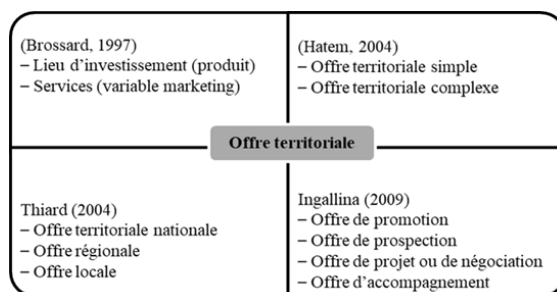


Figure 3 – Pluralité du concept de l'offre territoriale

D'abord, Brossard (1997) divise l'offre territoriale en deux composantes : le lieu d'investissement en tant que produit et les services fournis par les agences de promotion en tant que variable marketing.

D'autres auteurs (Bros-Clergue, 2006; Hatem, 2004) voient que le produit du territoire n'est qu'une offre territoriale simple « s'appuyant sur un ensemble de biens et services, attachée à une valeur territoriale, et répondant à une demande » (Bros-Clergue, 2006, p. 10). Dans cette veine, Hatem (2004) distingue l'offre territoriale simple, vue comme l'ensemble des ressources présentes sur le territoire et susceptibles d'être utilisées dans le cadre des projets d'investissement (Hatem, 2004) de l'offre territoriale complexe (Lucarelli, 2012), envisagée comme l'ensemble des facteurs répondant de manière compétitive aux exigences des entreprises. Plus précisément, il s'agit d'un « package » d'offres englobant non seulement un site d'implantation et les infrastructures qui l'entourent (offre territoriale simple), mais également d'autres éléments nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (main-d'œuvre, formation, fournisseurs et sous-traitants, etc.), dont certains ne sont pas nécessairement localisés à proximité immédiate du lieu d'implantation proposé.

Ainsi, selon Ingallina (2009), il existe aussi plusieurs types d'offre : de promotion (production de discours sur l'attractivité), de prospection (démarchage des entreprises dans les salons), de projet ou de négociation (production d'un service adapté à une demande précise) et d'accompagnement (service après-vente répondant aux besoins fonctionnels de l'entreprise).

Dans la même veine, Thiard (2004) propose trois types d'offre territoriale : l'offre territoriale nationale (aménagement de la législation fiscale, adaptation de la réglementation, prospection étendue à l'ensemble de la triade), l'offre régionale (promotion ciblée sur les atouts de la région, sur les domaines d'activité stratégique retenus par la stratégie de développement, prospection limitée à quelques régions du monde) ainsi que l'offre locale (accueil des investisseurs, production d'argumentaires personnalisés, aménagement de sites, service après-vente), cette échelle correspondant d'ailleurs à la dimension la plus « servicielle » de l'offre territoriale.

De ce fait, à notre avis, l'offre territoriale est un concept complexe et évolutif envisagé comme tout ce qui peut être offert – tangible et intangible, infrastructures et services – aux investisseurs et entreprises en vue de les attirer, de les garder et de les aider à développer leurs activités sur le territoire hôte, les facteurs organisationnels y compris.

Or, dans ce contexte concurrentiel, le passage à la différenciation de l'offre est désormais stratégique pour jouer son plein rôle dans l'amélioration de l'attractivité territoriale.

2.2 Rôle de l'offre territoriale dans l'amélioration de l'attractivité d'investissements

L'arrivée d'une nouvelle forme de compétition opposant régions et villes justifie dès le début des années 1980 des politiques d'attractivité territoriale. Celles-ci sont considérées comme une justification d'existence des institutions, des acteurs territoriaux et de leurs actions dans le développement territorial. Cette attractivité vise les investisseurs, les touristes, les nouveaux résidents ainsi que les étudiants, les retraités et, plus récemment, les talents (Echattabi et collab., 2024).

Cependant, la plupart des publications et des études scientifiques menées sur ce concept incluent de plus en plus le tissu productif. Le tissu résidentiel et le tissu touristique sont moins présents dans la littérature. De ce fait, la définition du terme *attractivité territoriale* est souvent liée aux investissements ou plutôt à la capacité d'un territoire à capter les investissements.

2.2.1 Notion de l'attractivité territoriale

Les définitions de l'attractivité territoriale se sont multipliées, tout en restant différentes et relatives aux auteurs, au public cible à attirer et à l'approche et l'angle d'étude. Elle est souvent confondue avec la compétitivité internationale d'un pays ou d'un territoire. Néanmoins, la plupart des définitions (Coeuré et Rabaud, 2003; Hatem, 2004; Krifa-Schneider et Bauduin, 2007; Fabry, 2009; Poirot et Gérardin, 2010) mettent l'accent sur la capacité d'un territoire à offrir des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents afin

d'attirer et de retenir une population, un investissement ou des touristes.

Elle se coconstruit par l'ensemble des acteurs territoriaux, s'appuie à la fois sur des facteurs économiques, géographiques, humains et historiques (Bros-Clergue, 2006) et prend plusieurs dimensions (touristique, résidentielle et économique). Cette dernière reste la dimension la plus prégnante.

C'est ainsi que nous choisissons de retenir parmi cette panoplie de définitions celles les plus orientées vers l'attractivité d'investissements, donc qui mettent l'accent sur la capacité d'un territoire à attirer les entreprises, à les aider à se développer et surtout à les « sédentariser » (Krifa-Schneider et Bauduin, 2007). Ces définitions abordent en priorité le marché de localisation des entreprises et l'offre territoriale correspondante.

De fait, nous constatons que l'attractivité territoriale est conditionnée directement ou indirectement par l'offre du territoire proposée, qui est susceptible de le différencier des autres territoires concurrents. Dans le marché d'implantation, ces éléments différenciant l'espace sont qualifiés de facteurs ou de déterminants d'attractivité territoriale.

2.2.2 Facteurs d'attractivité territoriale

Pour Aydalot (1985), un facteur de localisation est tout ce qui est susceptible de différencier l'espace pour l'entreprise et l'investisseur. Pour ces derniers, c'est la capacité d'un espace à leur offrir des conditions d'implantation et de développement de leurs activités (Poirot et Gérardin, 2010). Ces conditions sont le plus souvent propres à chaque projet ou investisseur.

De ce fait, les facteurs d'attractivité pour un investisseur sont une ou des combinaisons propres des composantes de l'offre territoriale; ils « correspondent à une dialectique complexe entre les dimensions de l'offre recherchée, son coût et le niveau de qualité souhaité » (Serval, 2015, p. 60).

En effet, lorsqu'on aborde le problème d'implantation sur un nouveau lieu d'investissement, on se réfère, *ipso facto*, aux facteurs de localisation utilisés par les investisseurs comme critères de choix du

lieu (Brossard, 1997). Cela nous amène, en somme, à revenir aux principaux déterminants sur lesquels les investisseurs s'appuient en décidant d'implanter leurs activités. En général, les déterminants traditionnellement retenus de l'attractivité territoriale sont la taille du marché du territoire considéré; le coût du capital et du travail; l'existence d'entreprises complémentaires ou concurrentes dans le processus de production; la connexion au reste du monde; la présence d'une main-d'œuvre qualifiée; la sécurité des biens et des personnes et la stabilité politique; la situation géographique favorable; la proximité de ressources naturelles accessibles incluant des commodités susceptibles de renforcer la qualité de vie; l'accès à des prestations sociales; etc. (Coeuré et Rabaud, 2003; Friboulet, 2010; Houllier-Guibert, 2019).

Notons que ces facteurs sont de caractère discursif (Houllier-Guibert, 2019), concernent davantage la dimension économique et sous-tendent une explication objective de l'attractivité territoriale. Or, le choix de localisation ne repose pas seulement sur ces critères chiffrés et quantitatifs; la subjectivité dans la décision d'implantation n'est pas une explication à négliger. En effet, l'économie spatiale s'occupait de cette problématique dès la fin des années 1980 en privilégiant deux explications de la délocalisation des entreprises dans les territoires (Kuiper et Paelinck, 1983; King et Fullerton, 1984, cités par Ghazouani, 2010) : une explication objective et une autre subjective.

Notons enfin que l'attractivité reste une affaire de toutes les parties prenantes. En plus d'être construite sur de nombreux facteurs – économiques, géographiques, humains, historiques –, elle doit faire participer tous les acteurs territoriaux publics et privés (Bros-Clergue, 2006) afin d'offrir aux investisseurs des conditions favorables à l'implantation et au développement de leurs activités.

2.2.3 Offre territoriale et attractivité d'investissements : à la recherche de la causalité

Si les principaux écrits traitant du marketing territorial (Texier et Valla, 1992; Noisette et Vallérugo, 1996; van den Berg et Braun, 1999; Kotler et Gertner, 2002; Hospers, 2004; Lehu, 2004;

Kavaratzis, 2009; Metaxas, 2010; Kapitsinis et collab., 2011; Bagautdinova et collab., 2012; Chamard, 2014; Gayet, 2014; El Khazzar et Echattabi, 2016, 2017; Vuignier, 2018) font le lien entre marketing territorial et attractivité territoriale, voire décrivent l'impact du premier sur le second, alors l'offre territoriale constitue le pilier de la démarche de marketing territorial, qui vise, *in fine*, à promouvoir le territoire (Poirot et Gérardin, 2010). C'est ainsi que le marketing territorial est considéré comme une approche « fonctionnelle » de l'attractivité régionale qui vise à créer, à positionner et à « vendre » l'offre territoriale (Pasquinelli et Vuignier, 2020), voire comme une démarche visant à élaborer, à différencier et à diversifier l'offre territoriale dans l'optique d'accroître l'attractivité et l'hospitalité du territoire (Chamard, 2014).

De ce fait, attirer les investisseurs, les touristes, etc., c'est leur adapter l'offre territoriale pour répondre à leurs besoins. D'ailleurs, selon Hatem (2004), « l'attractivité territoriale est le fait de pouvoir offrir, grâce à la mobilisation de ces ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour les projets mobiles » (p. 220); ces conditions se résumant donc dans l'offre territoriale. Il en résulte, selon Thiard (2005), que l'offre territoriale « apparaît donc comme une variable explicative du plus ou moins important flux d'investissements directs étrangers (IDE) qui affecte un territoire » (p. 19).

Ainsi, une offre territoriale ordinaire dite « générique », présentée par une région ou une ville qui se modernise, ne lui suffit pas pour se distinguer dans un marché de localisation des entreprises marqué par de nouvelles formes de concurrence. Il revient aux régions de créer des atouts particuliers et originaux susceptibles de leur procurer un avantage concurrentiel, et ce, en mobilisant l'ensemble des acteurs du territoire concerné. Autrement dit, quoi qu'il en soit, la politique d'attractivité territoriale dépend de l'existence

d'une offre territoriale de qualité (Thiard, 2005) « liée à la fois à une valeur et à sa déclinaison dans un ensemble de prestations “carottes” : immobilier, outils de production, formations... » (Bros-Clergue, 2006, p. 8).

En conclusion, l'offre territoriale comprend plusieurs éléments, tels que :

la main-d'œuvre disponible, les infrastructures du territoire, les services disponibles, la présence de fournisseurs ou encore l'existence d'un marché et d'une demande potentielle, le coût des facteurs de production, le dynamisme et la nature du tissu économique local, ainsi que les orientations des politiques d'attractivité locales (Mucchielli, 1998; Mayer et Mucchielli, 1999; Mucchielli et Puech, 2003; Colovic et Mayrhofer, 2008; Gérardin et Poirot, 2010). (Serval, 2015, p. 49)

Nous supposons que ces éléments ont tous un impact sur l'attractivité d'investissements.

3. Dimensions de l'offre territoriale : vers un essai de catégorisation

Il est difficile de recenser toutes les composantes de l'offre d'implantation, du fait que plusieurs perspectives peuvent être retenues : la multidimensionnalité de l'offre territoriale, la dimension de l'attractivité étudiée, la nature du projet d'implantation ciblé ainsi que les collectivités locales en tant qu'offres et ce que les entreprises retiennent dans les dimensions d'évaluation en tant que clients (Texier, 1999).

Par ailleurs, certains auteurs s'y intéressent – même sommairement – en essayant de la catégoriser. Selon Texier (1999), les composantes de l'offre territoriale reposent sur trois dimensions (voir figure 4) : les produits de ville, les services proposés et les attributs du territoire ou ses caractéristiques distinctives.

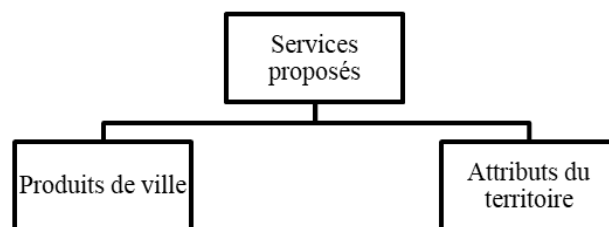


Figure 4 – Composantes de l'offre territoriale d'après Texier (1999)

Produits de ville

Notons que la notion de produits de ville, ou produits d'implantation, correspond en général à des besoins fonctionnels tels qu'une offre de sites. Certes, cette notion est une définition restreinte de l'offre d'implantation, mais elle revêt un caractère multidimensionnel du fait qu'elle désigne un ensemble de composantes tangibles (les locaux et/ou les terrains) et intangibles (les services associés). Cette vision complexifie aussi le concept d'offre territoriale, déjà relatif et ambigu.

Services proposés

Les services ajoutés prennent en compte des besoins fonctionnels et stratégiques. Ils impliquent, à la

demande, d'autres acteurs que l'agence ou le service de développement pour la mobilisation de financement, de solutions de formation, de capacités de recherche, etc.

Attributs du territoire

Ils sont essentiellement adaptés à des besoins stratégiques émanant des entreprises extérieures à la région et qui nécessitent la production d'informations justes et convaincantes sur les atouts du territoire. Ils correspondent aux facteurs clés d'implantation.

De son côté, Chamard (2014) divise plutôt l'offre territoriale en une offre tangible et une offre intangible :

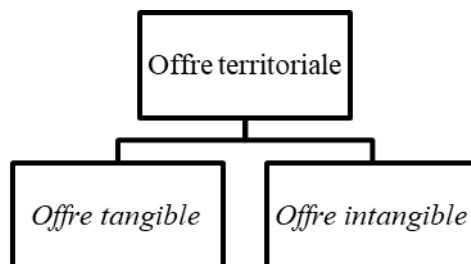


Figure 5 – Composantes de l'offre territoriale d'après Chamard (2014)

Offre territoriale tangible

Elle représente la zone d'action des acteurs du territoire, c'est-à-dire tout ce qui peut être principalement maîtrisé et voulu dans le cadre de la démarche de marketing territorial. Cette composante se partage elle-même en trois volets : compétences de la collectivité territoriale, actions volontaires de la collectivité territoriale et actions des opérateurs privés (Chamard, 2014). Néanmoins, ce dernier volet occupe une place centrale dans les nouvelles dynamiques territoriales. En effet, les actions menées par

des acteurs privés qui s'intègrent de près ou de loin dans la démarche collective et dans la participation des acteurs privés constituent la raison d'être de la démarche de marketing territorial, en l'occurrence « agir collectivement ». Ainsi, le développement économique d'un territoire ou, du moins, la construction de l'offre territoriale n'est pas la résultante d'une stratégie décidée par un seul acteur, mais est à la confluence de nombreuses actions individuelles menées par des acteurs très différents.

Offre territoriale intangible

Elle rassemble tous les éléments non maîtrisables par la collectivité territoriale, mais qui sont en revanche des aspects immuables du territoire (p. ex., ses caractéristiques physiques, son climat, son identité, son histoire, son patrimoine, son paysage, etc.). Cette offre impalpable intègre également des actions de contestation de la population contre certains projets qui auront une influence sur la démarche menée et sur la perception de l'offre territoriale globale.

Au terme de cette réflexion, et du fait que nous visons à expliquer l'attractivité d'investissements, nous considérons l'« offre d'implantation » et l'« offre territoriale » comme une appellation interchangeable. Par conséquent, nous abordons l'offre territoriale sous l'angle de l'attractivité d'investissements.

C'est ainsi que nous nous appuyons sur les classifications de Texier (1999), d'Ardoin et ses collègues (2012), de Meyronin (2012), de Chamard (2014) et

de Vuignier (2018) ainsi que sur les travaux menés sur les ressources territoriales (Benko et Pecqueur, 2001; Pecqueur et Gumuchian, 2007) pour proposer une nouvelle catégorisation claire et évaluable.

Dans ce cadre, nous considérons que l'offre territoriale comprend trois composantes :

1. les *infrastructures* au sens général, qui correspondent en grande partie à l'offre tangible (Chamard, 2014) et aux produits de ville (Texier, 1999);
2. les *services*, tels que les services ajoutés (Texier, 1999) et l'offre tangible (Chamard, 2014); et
3. une partie de l'offre territoriale la plus importante qui est censée distinguer les territoires, correspondant à la *ressource territoriale* (Benko et Pecqueur, 2001; Pecqueur et Gumuchian, 2007).

Cette catégorisation comprend trois dimensions d'impact différent, voire progressif sur l'attractivité territoriale, constituant une pyramide à trois niveaux hiérarchisés par ordre stratégique croissant (voir figure 6) :

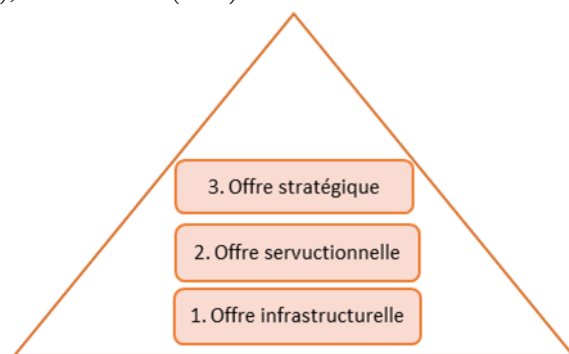


Figure 6 – Composantes de l'offre territoriale selon notre catégorisation

Nous partons des composantes basiques et traditionnelles, qu'on peut qualifier d'« offre territoriale générique » (niveaux 1 et 2), jusqu'aux composantes nouvelles et spécifiques, qualifiées d'« offre territoriale stratégique » (niveau 3) pour le territoire. Ce dernier niveau constitue, pour les investisseurs et les entreprises, des déterminants stratégiques influençant celles et ceux fondant leur décision de localisation sur des avantages révélés par eux-mêmes et/ou par la combinaison dynamique des stratégies de l'ensemble des acteurs territoriaux.

Dans le premier cas, les niveaux 1 et 2 influencent notamment les entreprises cherchant des ressources disponibles sur le marché (ressources et actifs génériques). Cette réflexion peut enrichir les débats sur les faiblesses conceptuelles et méthodologiques de la démarche de marketing territorial (Vuignier, 2017) en général et de l'offre territoriale en particulier, ainsi que ceux sur les ressources territoriales (Colletis et Pecqueur, 2005), sur le nomadisme et l'ancrage territorial (Zimmermann, 2005; Echattabi et Khattab, 2021) et sur l'attractivité durable (Serval, 2015; Soldo, 2018).

Au final, l'idée directrice postule que la politique de l'offre territoriale, dans un contexte concurrentiel impitoyable, exige la coexistence de ces trois niveaux, voire des trois ressources territoriales. Cependant, il faut distinguer celles les plus centrales, à savoir les ressources spécifiques détenues par le territoire, qui lui permettent de créer et de maintenir un avantage concurrentiel.

Ainsi, la performance de la démarche de marketing territorial et, par conséquent, la performance du territoire dépendent en grande partie de ces ressources qui ne sont qu'en partie transférables par le marché, dans la mesure où elles sont principalement de nature intangible (Colletis et Pecqueur, 1993) et qu'elles doivent être révélées et activées, par exemple la qualification de la main-d'œuvre et le niveau des connaissances collectives (Le Gall, 2020) ainsi que l'implication de l'ensemble des parties prenantes du territoire en question (Chabih et collab., 2023).

4. Proposition d'un modèle conceptuel

D'après la littérature, il existe peu de modèles conceptuels proposés qui établissent un lien entre l'offre territoriale en particulier ou le marketing territorial en général, et l'attractivité d'investissements. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer les modèles proposés par :

- Jacobsen (2009), appelé *investor-based place brand equity*, mis ensuite à l'épreuve par une étude empirique (Jacobsen, 2012). Les résultats, basés sur un échantillon de 101 investisseurs, montrent que la marque territoriale influence effectivement les décisions des investisseurs;
- Metaxas (2010), qui montre théoriquement le lien entre l'attraction d'investissements directs étrangers (IDE) et le marketing territorial;
- El Khazzar et Echattabi (2017), qui expliquent le lien entre la démarche de marketing territorial et l'attractivité d'investissements;
- Vuignier (2018), qui a étudié empiriquement les effets de la marque territoriale à travers la complexité des relations entre marque territoriale et facteurs d'attractivité.

Ces travaux mettent en évidence le rôle central de la marque territoriale et du marketing territorial dans l'attractivité d'investissements. Toutefois, ils

révèlent également un manque de modèles conceptuels spécifiquement dédiés à l'étude de l'offre territoriale.

Le présent modèle proposé vise à combler cette lacune en examinant de manière approfondie l'impact de l'offre territoriale sur les décisions d'implantation des entreprises.

Effets du marketing territorial sur l'attractivité d'investissements

Nous avons choisi d'étudier les effets d'une seule variable de la démarche de marketing territorial sur l'attractivité d'investissements, soit l'offre territoriale, considérée comme une sous-variable de la démarche.

De ce fait, et suivant ce qui précède, l'offre territoriale, aujourd'hui un élément clé du marché de localisation, constitue un pilier de la démarche de marketing territorial et une variable explicative de l'attractivité d'investissements (Thiard, 2005). Toutefois, dans un contexte concurrentiel, cette relation causale nécessite une analyse stratégique de l'offre territoriale afin de répondre aux enjeux actuels. Par conséquent, nous supposons qu'une politique d'offre territoriale diversifiée, différenciée et ajustée à la demande influence les décisions d'implantation. Autrement dit, une politique incluant, au-delà des ressources génériques (infrastructures et services), des ressources spécifiques permettant de démarquer l'offre sera capable d'attirer, de retenir et de développer les investissements dans les territoires.

Compte tenu de ces éléments, nous formulons l'hypothèse suivante : *Une politique d'offre territoriale différenciée et adaptée à la demande influence positivement l'attractivité d'investissements.*

Une offre territoriale différenciée se caractérise tant par sa quantité que par sa qualité, et doit être ajustée aux besoins de la cible. Dans cette optique, l'offre territoriale, comme il a été précédemment développé, comprend trois dimensions. Celles-ci constituent nos sous-variables indépendantes, que nous supposons influencer l'attractivité d'investissements, variable à expliquer.

Autrement dit, il s'agit de notre conjecture ou pré-somption de la relation entre les concepts « offre territoriale » et « attractivité d'investissements » ; plus précisément, ce sont les sous-hypothèses de notre recherche. Elles sont liées à l'hypothèse principale et constituent les composantes ou les dimensions de l'offre territoriale.

Par ce fait, chaque élément sera pris en considération afin d'analyser ses effets sur l'attractivité d'investissements. Les trois variables de l'offre territoriale (voir figure 7) sur lesquelles s'est basée la formulation des hypothèses sont les suivantes :

Composante infrastructurelle : Il s'agit des équipements et des infrastructures physiques du territoire ou l'aspect tangible de l'offre territoriale. Ils occupent encore, aux yeux des investisseurs potentiels, une place prépondérante dans le choix de localisation. Cette composante comprend les zones d'activités économiques, les réseaux de transport, les infrastructures de télécommunication, les infrastructures touristiques hôtelières, les institutions d'enseignement et de formation professionnelle, les universités et écoles internationales, etc.

*Composante servuctionnelle*³ : Elle est représentée par les prestations variées et par les services associés ou l'aspect intangible de l'offre territoriale, qui regroupent tous les services à destination des investisseurs durant tout le processus de choix de localisation. Cette partie vient différencier l'offre du territoire avec des prestations variées (Vuignier, 2018). On peut citer la coopération des administrations publiques avec les entreprises et investisseurs ; l'aménagement et la recherche des terrains pour les entreprises et investisseurs; la recherche de la main-d'œuvre

pour les entreprises et investisseurs; l'assistance avant, pendant et après l'implantation; les aides gratuites et confidentielles; les procédures simplifiées; etc. Cette composante requiert une attention particulière du fait qu'elle permet à chaque région de spécifier son offre et de proposer aux investisseurs une solution intégrée et sur mesure (Brossard, 1997). Le territoire ne devient distinctif pour les entreprises et investisseurs que s'il dispose de ressources territoriales spécifiques (Le Gall et collab., 2013).

Composante stratégique (et spécifique) : Il s'agit des ressources singulières permettant de distinguer les territoires. Le qualificatif « spécifique » recouvre l'ensemble des facteurs dont la valeur est liée à un usage particulier (Benko et Pecqueur, 2001). Ainsi, ces ressources sont reconnues par leur degré faible de transférabilité, sont généralement de faible mobilité et de caractère tacite (Le Gall et collab., 2013). Elles peuvent regrouper le patrimoine, la richesse, le savoir-faire, l'ancrage (Grenouillet, 2015), la langue, le climat, l'identité, l'histoire, la position géographique, la culture de consommation, les partenariats public-privé, le réseau d'acteurs économiques et sociaux, l'implication citoyenne, la bonne gouvernance, etc. Dans cette veine, « le territoire peut être considéré comme un réservoir ou un potentiel de ressources dont la spécificité contribue au développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise » (Le Gall et collab., 2013, paragr. 2).

À partir des éléments ci-dessus, nous proposons une nouvelle lecture du rôle de l'offre territoriale dans le renforcement de l'attractivité d'investissements. La figure 7 en est une synthèse.

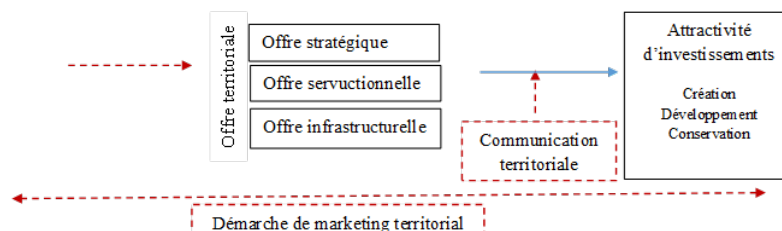


Figure 7 – Rôle de l'offre territoriale dans le renforcement de l'attractivité d'investissements

La figure 7 présente les variables indépendantes qui constituent les éléments clés de l'offre territoriale ainsi que les variables dépendantes que représentent l'attractivité d'investissements et ses trois dimensions : la création, le développement et la conservation des investissements. Notons que la politique de l'offre territoriale s'inscrit dans une démarche de marketing territorial.

En outre, faire du marketing territorial ou du *branding* territorial, c'est entre autres coconstruire l'offre territoriale et communiquer sur celle-ci. Par conséquent, l'offre territoriale développée dicte une communication territoriale communément appelée un discours sur l'attractivité (Ingallina, 2009). Méthodologiquement, ce modèle fera l'objet d'une contextualisation à travers une étude qualitative exploratoire, puis d'un test à l'aide d'une étude quantitative confirmatoire.

En tant que modèle, ce dernier présente trois composantes facilement évaluables, ce qui démontre que l'attractivité territoriale ne dépend pas uniquement d'une offre générique comprenant des infrastructures et des services, mais requiert également une offre spécifique adaptée aux besoins spécifiques des investisseurs. Notre recadrage théorique et conceptuel de l'offre territoriale vise à combler les lacunes de la littérature existante et à dissiper les confusions. De plus, cette clarté conceptuelle est essentielle pour guider la construction et la mise en œuvre de l'offre territoriale dans les politiques visant à améliorer l'attractivité des lieux, en particulier dans les domaines du marketing et du *branding* territorial.

5. Discussion

Le présent travail apporte une base nécessaire à l'avancement des recherches en marketing territorial, dominées par le descriptif (59 %), comparativement au normatif (20 %) (Vuignier, 2017). Il permet de servir les recherches d'une visée scientifique explicative, dans la mesure où il facilite d'étudier empiriquement la relation causale entre les variables de l'offre territoriale et celles de la dimension de l'attractivité territoriale.

D'un point de vue pratique, la classification de l'offre territoriale en trois dimensions – infrastructurelle, servuctionnelle et stratégique – facilite la construction et l'évaluation de l'offre territoriale

ainsi que la mise en œuvre de l'approche du marketing territorial. Cette catégorisation permet de travailler de manière plus efficace sur le développement de l'offre territoriale et de fournir des bases solides pour les démarches de marketing territorial plus larges.

D'un autre côté, le sujet de l'offre territoriale demeure la pierre angulaire des recherches en marketing territorial, y compris pour les recherches futures. Parmi les principaux thèmes futurs du *place branding*, selon Kavaratzis et Florek (2021) : la relation entre le *branding* territorial et la durabilité (y compris la durabilité sociale), le *branding* territorial à travers les moyens numériques ainsi que le concept de ville intelligente et son impact sur le *branding* des villes.

D'ailleurs, les résultats de cet article jouent un rôle crucial dans le domaine de la ville intelligente en offrant des orientations pratiques pour améliorer l'attractivité d'investissements. Notre modèle conceptuel, axé sur les dimensions infrastructurelle, servuctionnelle et stratégique de l'offre territoriale, fournit des bases solides pour la planification et la gestion des villes intelligentes. En encourageant la cocréation et la collaboration entre les acteurs locaux, cet article contribue à façonner des environnements urbains attrayants, durables et propices à l'investissement. Il offre des perspectives concrètes pour développer des villes intelligentes plus inclusives et prospères.

5.1 Limites

Malgré les contributions significatives de cette recherche, certaines limites doivent être soulignées. Tout d'abord, ce modèle conceptuel repose principalement sur une revue de littérature et sur une analyse théorique, sans étude empirique pour valider empiriquement ses propositions. Par conséquent, il est essentiel de mener des recherches futures pour tester et affiner ce modèle conceptuel à l'aide de données empiriques.

De plus, bien que notre travail mette en évidence les dimensions infrastructurelle, servuctionnelle et stratégique de l'offre territoriale, d'autres aspects importants peuvent également influencer l'attractivité d'investissements et devraient être pris en

compte. Par exemple, les facteurs culturels, sociaux ou politiques peuvent jouer un rôle significatif, mais n'ont pas été pleinement explorés dans ce modèle conceptuel.

Enfin, il convient de noter que l'application de ce modèle dans des contextes spécifiques peut nécessiter des ajustements et des adaptations en fonction des caractéristiques et des particularités locales.

5.2 Pistes de recherche

En tenant compte de ces limites, ce travail fournit une base solide pour de futures recherches empiriques et une réflexion approfondie sur le rôle de l'offre territoriale dans l'amélioration de l'attractivité d'investissements.

En effet, des études empiriques approfondies peuvent être menées pour valider le modèle conceptuel proposé. Cela permettrait de recueillir des données concrètes et de tester l'efficacité du modèle dans différents contextes territoriaux.

De plus, des études comparatives entre différentes régions ou villes pourraient être réalisées afin de comprendre les spécificités et les facteurs clés qui influencent l'attractivité d'investissements dans des environnements territoriaux variés.

Parallèlement, une exploration approfondie des autres dimensions potentielles de l'offre territoriale, telles que les aspects culturels, sociaux, environnementaux ou technologiques, pourrait enrichir le nouveau modèle conceptuel. En outre, il serait intéressant d'analyser les mécanismes de cocréation et de collaboration entre les acteurs locaux pour mieux comprendre leur rôle dans la construction d'une offre territoriale diversifiée et intégrée.

Enfin, l'intégration des perspectives des investisseurs et des parties prenantes clés pourrait fournir des informations précieuses sur leurs attentes et sur leurs besoins en matière d'attractivité d'investissements.

Ces orientations permettront de consolider et d'élargir les connaissances sur le sujet, tout en offrant des perspectives pratiques pour la gestion et le développement des territoires visant à améliorer leur attractivité d'investissements.

Conclusion

Il ne suffit pas de clamer ses atouts dans un message publicitaire, dans un salon ou sur une affiche, voire de créer une marque territoriale pour convaincre des entreprises désireuses de se développer hors de leurs territoires. Il ne suffit pas de se comparer à New York ou à Londres seulement par un logo. Le territoire – pays, région, ou ville – doit penser à son offre et surtout à sa différenciation. Il a désormais l'impératif de s'ajuster et de proposer une offre territoriale adaptée, voire spécifique, sans laquelle il ne pourra pas attirer les entreprises et les investissements.

En outre, à l'heure des nouvelles formes de concurrence, les territoires sont déjà passés à la concurrence par la différenciation de l'offre (Benko et Pecqueur, 2001). Certes, les avantages triviaux (Pecqueur, 2006) (p. ex., incitations financières et fiscales, exemptions des taxes, gratuité du foncier, niveau général des salaires bas, etc.) sont pris en considération lors du choix de localisation, mais aujourd'hui les entreprises ont besoin des ressources spécifiques du territoire pour répondre à des besoins spécifiques de leur clientèle. Asseoir une telle offre – moderne, spécifique et orientée vers les investissements industriels – par la région est désormais une urgence. Or, avant tout, il reste une volonté collective engageant les acteurs publics et privés, régionaux et locaux ainsi que nationaux (Rainisto, 2003).

En conclusion, tout en reconnaissant que l'utilisation de certains articles anciens peut introduire des biais dans notre analyse, il est primordial de souligner que notre classification de l'offre territoriale en trois dimensions – infrastructurelle, servuctionnelle et stratégique – dépasse largement les simples considérations de recherche et les débats sémantiques. Cette catégorisation facilitera la compréhension des différentes composantes de l'offre territoriale ainsi que leur mise en œuvre et leur évaluation. Une offre territoriale intégrant ces trois dimensions permettra le développement et la mise en place d'une démarche de marketing territorial fondée sur une offre de plus en plus compétitive, allant des éléments fondamentaux (p. ex., les infrastructures et les services) jusqu'aux composantes plus stratégiques.

En conséquence, l'adoption de cette perspective offre aux acteurs territoriaux un avantage décisif dans leur quête de construction d'identités locales fortes, d'établissement d'avantages concurrentiels

durables ainsi que d'attraction constante d'investissements, de talents et de visiteurs essentiels à la prospérité et à l'influence du territoire.

NOTES

- 1 Place Branding and Public Diplomacy, Cities, Urban Studies, International Journal of Urban and Regional Research, Journal of Place Management and Development, European Planning Studies, Revue Marketing Territorial, Revue d'économie régionale & urbaine et Revue Gestion et Management public.
- 2 « Offre de territoire », « offre d'implantation », « produit de ville ».
- 3 Nous adoptons la terminologie d'Eiglier et Langeard (1987).

RÉFÉRENCES

- Amajid, G. (2022). Territorial benchmark, key success factors for a successful territorial offer build. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 5(3), 1-14. <https://doi.org/10.33422/ijarme.v5i3.864>
- Ardoin, N. M., Schuh, J. S. et Gould, R. K. (2012). Exploring the dimensions of place: A confirmatory factor analysis of data from three ecoregional sites. *Environmental Education Research*, 18(5), 583-607. <https://doi.org/10.1080/13504622.2011.640930>
- Aydalot, P. (1985). *Économie régionale et urbaine*. Economica.
- Azouaoui, H. (2014). La politique d'offre territoriale, levier de développement des villes marocaines : cas de la ville de Rabat. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 9-10, 411-426. <https://doi.org/10.48376/TMIST.PRSM/remarem-v0i9-10.3537>
- Bagautdinova, N., Gafurov, I., Kalenskaya, N. et Novenkova, A. (2012). The regional development strategy based on territorial marketing: The case of Russia. *World Applied Sciences Journal*, 18(18), 179-184. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.18.120030>
- Benko, G. et Pecqueur, B. (2001). Les ressources de territoires et les territoires de ressources. *Finisterra*, 36(71), 7-19. <https://doi.org/10.18055/Finis1644>
- Berthet, T., Brizio, A. et Simon, V. (2018). Quelle offre territoriale de remédiation au décrochage scolaire? *Formation emploi*, 144(4), 55-72. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.6510>
- Briner, R. B., Denyer, D. et Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590138>
- Bros-Clegue, M. (2006). Différencier les territoires : quels outils de management? *Gestion et Management publics*, 4, 1-12. https://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2006_4.1_Bros.pdf
- Brossard, H. (1997). *Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux*. Economica.
- Chabih, M., Boudhar, A. et Echattabi, H. (2023). L'implication des acteurs locaux au service de la cocréation de la valeur territoriale : proposition d'un modèle conceptuel. *Revue française d'économie et de gestion*, 4, 169-185. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1121>
- Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?* De Boeck Supérieur.
- Coeuré, B. et Rabaud, I. (2003). Attractivité de la France : analyse, perception et mesure. *Économie et statistique*, 363(1), 97-127. <https://doi.org/10.3406/estat.2003.7328>
- Coissard, S. et Pecqueur, B. (2007, 11-13 juillet). Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs : une approche par le territoire. *XLIII^e Colloque de l'ASRDLF Grenoble et Chambéry*.
- Colletis, G., Gilly, J.-P., Leroux, I., Pecqueur, B., Perrat, J., Rychen, F. et Zimmermann, J.-B. (1999). Construction territoriale et dynamiques productives. *Sciences de la société*, 48, 25-47. https://www.persee.fr/doc/sciso_1168-1446_1999_num_48_1_1443

- Colletis, G. et Pecqueur, B. (1993). Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives? *Revue d'économie régionale & urbaine*, 489-508. <https://www.econbiz.de/Record/int%C3%A9gration-des-espaces-et-quasi-int%C3%A9gration-des-firmes-vers-de-nouvelles-rencontres-productives-colletis-gabriel/10001331466>
- Colletis, G. et Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions*, 6-7, 51-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/ei.900>
- Decoupigny, F. (2007). Métropolisation des espaces naturels et indicateurs de localisation résidentielle en région Provence-Alpes-Côte-d'Azur. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 4, 589-607. <https://doi.org/10.3917/reru.074.0589>
- Djellata-Benabderrahmane, A. et Berezowska-Azzag, E. (2017). Attraction des investissements et exigences de localisation des activités métropolitaines à Alger. *Géographie, économie, société*, 19(4), 485-512. <https://doi.org/10.3166/ges.19.2017.0021>
- Echattabi, H. (2018). *La démarche marketing territorial comme levier de l'attractivité d'investissements : cas de la région Marrakech-Safi* [Thèse de doctorat]. Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger.
- Echattabi, H. et Khattab, A. (2021). The place marketing strategy in Moroccan regions: Conditions of applicability. *Journal of Economic and Social Thought*, 8(2), 42-54. https://www.researchgate.net/publication/354841451_The_place_marketing_strategy_in_Moroccan_regions_Conditions_of_applicability
- Echattabi, H., Najib, F. Z. et Manna, E. K. (2024). Talent attractiveness between organizational offer and territorial offer: What influences more? An analysis of job seekers perceptions. *Economics and Management Review*, 2(2). <https://revues.imist.ma/index.php/EMR/article/view/50882>
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1987). *Servuction: Le marketing des services*. McGraw-Hill.
- El Aouami, C. et Louhmedi, A. (2021). Territorial offer and FDI's attractiveness: Energy competitiveness and factor analysis. *E3S Web Conf.*, 319, 01108. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131901108>
- El Hilali, S. et Azougagh, A. (2021). La revue de littérature systématique en sciences de gestion. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 3(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5145997>
- El Khazzar, A. et Echattabi, H. (2016). Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : éléments de réflexion. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16(1), 183-196. <https://ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-16-073-26>
- El Khazzar, A. et Echattabi, H. (2017). Le préambule de la mise en place d'une démarche marketing territorial : proposition d'un modèle conceptuel. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 20(2), 417-430. <https://ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-16-329-01>
- Ernst & Young. (2002). *Étude sur la constitution d'une offre territoriale différenciée*. DATAR, 110.
- Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(1), 55-66. <https://shs.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-1-2009-1-page-55?lang=fr>
- Friboulet, J.-J. (2010). La construction de l'attractivité : une analyse en termes de capacité. *Mondes en développement*, 4(130), 65-71. <https://doi.org/10.3917/med.149.0011>
- Gayet, J. (2014). *Place Marketing Trend 2014 : tendances et nouvelles pratiques du marketing territorial*. Corps et Âme.
- Ghazouani, K. (2010). Les incitations à l'investissement pour le développement régional en Tunisie : une évaluation. *Région et Développement*, 31, 169-200. <https://ideas.repec.org/a/tou/journl/v31y2010p169-200.html>
- Grebsz-Krawczyk, M. (2021). Place branding (r)evolution: The management of the smart city's brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17(1), 93-104. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00167-2>
- Grenouillet, R.-M. (2015). *Le territoire, un produit comme un autre? La ressource territoriale comme facteur clé du développement durable local* [Thèse de doctorat, Université de Caen Normandie]. HAL theses. <https://theses.hal.science/tel-01138867>
- Hatem, F. (2004). *Investissement international et politiques d'attractivité*. Economica.
- Healey, M. et Healey, R. L. (2010). How to conduct a literature search. Dans J. Clifford, M. Cope, T. Gillespie et S. French (dir.), *Key methods in geography* (3^e éd., p. 44-61). SAGE.

- Hospers, G.-J. (2004). Place marketing in Europe: The branding of the Oresund region. *Intereconomics*, 39(5), 271-279. <https://doi.org/10.1007/BF03031785>
- Houllier-Guibert, C.-E. (2019). L'attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 1, 153-175. <https://doi.org/10.3917/revu.191.0153>
- Huertas, A. et Moreno, A. (2021). Place branding for smart cities and smart tourism destinations: Do they communicate their smartness? *Sustainability*, 13(19), 10953. <https://doi.org/10.3390/su131910953>
- Ingallina, P. (2009, février-juillet). *L'attractivité des territoires*. Actes de séminaires L'attractivité des territoires : regards croisés, PUCA, Paris (p. 9-18). https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/actes_attr_territoires.pdf#page=48
- Jacobsen, B. P. (2009). Investor-based place brand equity: A theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 70-84. <https://doi.org/10.1108/17538330910946029>
- Jacobsen, B. P. (2012). Place brand equity: A model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), 253-271. <https://doi.org/10.1108/17538331211269657>
- Jayet, H. (1993). Territoire et concurrence territoriale. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 1, 55-75. <http://geoprodig.cnrs.fr/items/show/62140>
- Kaefer, F. (2021). Hjörtur Smárason on place branding, future cities, and Brand Africa. Dans F. Kaefer (dir.), *An insider's guide to place branding: Shaping the identity and reputation of cities, regions and countries* (p. 153-157). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67144-0_27
- Kapitsinis, N., Metaxas, T. et Duquenne, M. N. (2011). *Territorial units competitiveness: A self-reliant concept or a derivative concept of firms competition?* 51st ERS Conference. https://www.researchgate.net/publication/215648185_Territorial_units'_competitiveness_A_self-reliant_concept_or_a_derivative_concept_of_firms'_competition
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26-37. <https://doi.org/10.1057/pb.2008.3>
- Kavaratzis, M. et Florek, M. (2021). Special section: The future of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17(1), 63-64. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00197-w>
- Kolotouchkina, O. et Seisdedos, G. (2018). Place branding strategies in the context of new smart cities: Songdo IBD, Masdar and Skolkovo. *Place Branding and Public Diplomacy*, 14(2), 115-124. <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0078-2>
- Kotler, P. et Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 7, 249-261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kotler, P., Keller, K. et Manceau, D. (2015). *Marketing management*. Pearson.
- Krifa-Schneider, H. et Bauduin, N. (2007). Dynamique et déterminants des IDE en Russie. *Innovations*, 12, 155-175. <https://shs.cairn.info/revue-innovations-2007-2-page-155?lang=fr>
- Le Gall, S. (2020). Les facteurs territoriaux d'attractivité de l'investissement étranger des firmes multinationales : la perception et le rôle des directeurs de filiale. *Revue d'économie régionale & urbaine*, février (2), 171-200. <https://doi.org/10.3917/revu.202.0171>
- Le Gall, S., Bougeard-Delfosse, C. et Gentric, M. (2013). Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de SAUR dans la région Ouest. *Géographie, économie, société*, 15(4), 365-384. <https://hal.science/hal-01726487>
- Lehu, J.-M. (2004). *L'encyclopédie du marketing* (1^{re} éd.). Éditions d'Organisation.
- Lucarelli, A. (2012). Unraveling the complexity of "city brand equity": A three-dimensional framework. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), 231-252. <https://doi.org/10.1108/17538331211269648>
- Metaxas, T. (2010). Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(3), 228-243. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.22>
- Meyronin, B. (2012). *Le marketing territorial*. Vuibert.
- Noisette, P. et Vallérugo, F. (1996). *Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique*. Éditions d'Organisation.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A. et Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *British Medical Journal*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pasquier, M. et Yersin, N. (2009). *L'image de la Suisse à l'étranger*. Institut des Hautes Études en administration publique. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_173221C26708.P001/REF.pdf
- Pasquinelli, C. et Vuignier, R. (2020). Place marketing, policy integration and governance complexity: An analytical framework for FDI promotion. *European Planning Studies*, 28(7), 1413-1430. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1701295>
- Paté, D. et Lorusso, L. N. (2017). How to write a systematic review of the literature. *Health Environments Research & Design Journal*, 11(1), 15-30. <https://doi.org/10.1177/1937586717747384>
- Pecqueur, B. (2003). La construction d'une offre territoriale attractive et durable. Dans J.-M. Fontan, J.-L. Klein et B. Lévesque (dir.), *Reconversion économique et développement territorial* (p. 35-50). PUQ.
- Pecqueur, B. (2006). Le tournant territorial de l'économie globale. *Espaces et sociétés*, 124-125(1), 17-32. <https://doi.org/10.3917/esp.124.0017>
- Pecqueur, B. et Gumuchian, H. (2007). *La ressource territoriale*. Economica.
- Pickering, C. et Byrne, J. (2014). The benefits of publishing systematic quantitative literature reviews for PhD candidates and other early-career researchers. *Higher Education Research & Development*, 33(3), 534-548. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.841651>
- Poirot, J. et Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en développement*, 1(149), 27-41. <https://doi.org/10.3917/med.149.0027>
- Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology.
- Sardas, J., Gand, S. et Hénaut, L. (2018). Des services de qualité pour les proches aidants : coconstruire des plans d'aide personnalisés et structurer une offre territoriale. *Informations sociales*, 3(198), 58-67. <https://doi.org/10.3917/inso.198.0058>
- Serval, S. (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères? Une perspective ago-antagoniste* [Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille]. Theses.fr. <https://theses.fr/2015AIXM1096>
- Soldo, E. (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable : de l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable* [Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille]. HAL theses. <https://theses.hal.science/tel-02068909v1>
- Texier, L. (1999). Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 5, 1021-1036. <https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/181274/une-clarification-de-l-offre-d-implantation-en-marketing-territorial-produit-de-ville-et-offre-de-te>
- Texier, L. et Valla, J.-P. (1992). Le marketing territorial et ses enjeux. *Revue française de gestion*, 87, 45-55. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=6563111>
- Thiard, P. (2004). Offre et ressource territoriales : quelles relations? *Montagnes méditerranéennes*, 20, 87-96. <https://hal.science/hal-02265679/document>
- Thiard, P. (2005). L'offre territoriale : un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles? *Territoires 2030*, 1, 17-28. <https://hal.science/hal-02265680>
- Thiard, P. (2009, février-juillet). *Attractivité et compétitivité : offre territoriale, approches marketing et retombées*. Actes de séminaires L'attractivité des territoires : regards croisés, PUCA, Paris (p. 47-48). https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/actes_attr_territoires.pdf#page=48
- van den Berg, L. et Braun, E. (1999). Urban competitiveness: Marketing and the need for organising capacity. *Urban Studies*, 36(5-6), 987-999. <https://www.jstor.org/stable/43100359>
- Vuignier, R. (2017). Place branding et place marketing 1976-2016 : A multidisciplinary literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(4), 447-473. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12208-017-0181-3>

Vuignier, R. (2018). *Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale* [Thèse de doctorat]. Université de Lausanne. https://www.e-helvetica.nb.admin.ch/search?urn=serval-BIB_7B2F6FF7B3E00&sort=ehs_publication_date%20desc

Zimmermann, J.-B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *Revue de l'Ires*, 1(47), 21-36. <https://doi.org/10.3917/rlli.047.0021>

Espace libre

Impacts du *street marketing* sur l'expérience utilisateur des agents de l'État dans les organisations publiques camerounaises en contexte pandémique

Mireille Bityé Mendo^a, Félix Zogning Nguimeya^b, Roland Ewodo Meka^c,
Donelle Biye'e Olinga^d

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1876>



RÉSUMÉ. L'article vise à comprendre comment les modèles de communication alternative à l'instar du street marketing, affecte l'expérience utilisateur des agents de l'État en contexte covid-19 à partir du cas camerounais. L'échantillon pilote regroupe une dizaine de responsables publics interrogés dans dix (10) organisations publiques via la technique des entretiens semi-directif. Les résultats issus de l'analyse de contenu manuel et automatisée (via Nvivo 10) soulignent que le street marketing à travers les aspects liés à la distribution des produits et le dialogue public apportent des bénéfices substantiels en termes d'expérience utilisateur dans l'environnement étudié. Dans cette dynamique, l'expérience utilisateur est traduit sous un double angle : à travers l'expérience comportementale d'autre part et conséquences émotionnelles positives d'autres. Dans cette mouvance, la recherche parvient aux enseignements que les manœuvres opérationnelles street marketing opérées dans la sphère publique en contexte Covid-19, impactent le fonctionnement stratégique et organisationnel des structures à travers l'augmentation du levier protection des populations et de renforcement des mesures barrières en contexte Covid-19. De plus, certains aspects managériaux tels que : la participation, la promotion des libertés d'expression, la solidarité et un meilleur fonctionnement des organisations sont des valeurs publiques dévoilées dans ce cadre et qui concourent à l'amélioration de l'efficacité socio sécuritaire des structures publiques en termes de proximité relationnelle entre l'État et les citoyens en matière de santé publique.

Mots clés : Street Marketing, Expérience Utilisateur, expérience comportementale, conséquences émotionnelles, efficacité

ABSTRACT. This article aims to understand how alternative communication models, such as street marketing, affect the user experience of public officials in a covid-19 context, based on the case of Cameroon. The pilot sample comprises ten (10) public officials interviewed in ten (10) public organizations using the semi-structured interview technique. The results of the manual and automated content analysis (via Nvivo 10) underline that street marketing, through aspects linked to product distribution and public dialogue, brings substantial benefits in terms of user experience in the environment studied. In this dynamic, user experience is translated from two angles: through behavioral experience on the one hand, and positive emotional consequences on the other. In this context, research has shown that operational street marketing maneuvers in the public sphere, in the context of Covid-19, have an impact on the strategic and organizational functioning of structures, by increasing the leverage of population protection and the reinforcement of barrier measures in the context of Covid-19. In addition, certain managerial aspects such as participation, the promotion of freedom of expression, solidarity and better organization functioning are public values unveiled in this framework and which contribute to improving the socio-security efficiency of public structures in terms of relational proximity between the State and citizens in terms of public health.

Keywords: Street Marketing, User Experience, behavioral experience, emotional consequences, effectiveness

^a Enseignante-Chercheur, Maître de Conférences, Institut des Relations Internationales du Cameroun (IRIC)/Université de Yaoundé II

^b Enseignant-Chercheur, Professeur, Université de Sherbrooke-Canada

^c Enseignant-Chercheur, Chargé de Cours, FSEG-Université de Yaoundé II

^d Doctorante, FSEG-Université de Yaoundé II

Introduction

L'utilisation du marketing de rue ou *street marketing* (Kotler et Keller, 2015) en lien avec l'expérience utilisateur (Norman, 1990) reste encore très étrangère et banalisée dans le secteur public, surtout administratif. Cette situation ne date pas d'hier : l'idée même d'une intervention du marketing dans la sphère publique a toujours été contestée, car un tel instrument est considéré comme antithétique aux missions de satisfaction d'intérêt général dans ce domaine précis (Walsh, 1994). Avec le lancement des mouvements de modernisation des États dans les années 1980 (Hood, 1991), la fonction marketing a progressivement été imposée comme un axe d'innovation déterminant (Madill, 2008; Bityé, 2022) et surtout comme un puissant outil de combat en temps de crise (Bikanda, 1988). Cette réflexion est restée ouverte au regard des travaux plus récents, comme ceux de Bityé (2024), qui présente la donnée marketing, à travers ses nombreuses actions, comme étant un outil de résilience des organisations publiques durant la crise pandémique de COVID-19.

En effet, en décembre 2019, le monde entier est resté sans voix face au phénomène de pandémie du coronavirus, qui a occasionné d'énormes dégâts humains et matériels dans presque tous les pays. L'Afrique tout comme le Cameroun y ont également payé un prix très lourd au regard des statistiques très parlantes : les chiffres révèlent que 54 pays africains sur 55 ont été touchés, avec 11 979 753 cas confirmés et 254 661 décès en date de juin 2022¹ (BBC News, 2022). Au Cameroun, il y a eu 119 947 cas et 1 930 décès causés par le coronavirus.

Cette situation a imposé une forte mobilisation inédite des acteurs étatiques, faisant appel à des compétences diversifiées pour la sensibilisation de la population au respect des mesures barrières. Sur le plan managérial, on a assisté à plusieurs modifications organisationnelles et structurelles, soumettant les acteurs publics à un choc expérimental dans presque tous les domaines d'intervention publique. Sur le plan opérationnel, l'outil de communication a été l'instrument catalyseur de riposte par les autorités étatiques (Nkene Ndeme et

Mbassi, 2022). En dehors des formes de communication traditionnelles (publicité, presse, radio, affichage, etc.), la crise sociosanitaire a incité les gestionnaires à l'utilisation de nouveaux modèles communicationnels. Il s'agit notamment de la communication numérique et, surtout, de l'événementiel, coloré des actions de *street marketing*, entendu comme une forme de marketing alternatif (Kotler et Keller, 2015) qui utilise la rue ou divers lieux publics pour la promotion des marques et des produits (Levinson, 1984).

Le *street marketing* comme pratique de communication peu orthodoxe, bien qu'encore renié sous son jargon scientifique (Carù et Cova, 2006; Swenson, 2011) en environnement public, a largement investi les couloirs de la sensibilisation des organisations étatiques durant la crise pandémique. Sur le terrain, les pratiques communicationnelles non conventionnelles telles que la distribution de produits sanitaires (cache-nez, gel hydroalcoolique, savon, etc.), le dialogue social, les tournées mobiles, etc., font parler les réalités organisationnelles vécues dans les structures publiques en contexte pandémique.

Vues sous l'angle du marketing, ces actions de communication non conventionnelles entraînent les utilisateurs à vivre de nouvelles expériences (Carù et Cova, 2006). Pour Swenson (2011), l'intérêt recherché ici est de faire adopter le produit par ses utilisateurs avant d'assurer l'adhésion à l'image de marque véhiculée. Cela va sans dire que les travaux discutant du lien entre l'élément marketing et l'expérience utilisateur sont déjà bien approuvés dans la littérature (Mouandjo, 2015; Lauber, 2018). Cependant, si certains travaux font écho, comme ceux de Mbelle Wasse (2020) mettant en exergue le lien entre la communication marketing et l'expérience utilisateur, il faut néanmoins admettre que ce questionnement, abordé sur le plan du rapport entre le *street marketing* et l'expérience utilisateur, demeure quasi rare dans la littérature jusqu'en date du contexte pandémique. Pourtant, les travaux convoquant l'un ou l'autre concept demeurent bien d'actualité, tant dans de nombreux articles de presse en ligne (OSCAR, 2022; Antsa, 2023; Paris Retail Week, 2023; Parpirolles et collab., 2023) que dans les écrits

(Chabry et collab., 2023), et suscitent un intérêt certain à la réflexion menée dans cette recherche.

En nous appuyant sur les théories de la nouvelle gestion publique (Pollitt et Bouckaert, 2000) et de la gouvernance participative (Pateman, 1970), nous pouvons poursuivre le débat de la problématique soulevée sur l'efficacité de l'innovation marketing dans la gestion de la crise pandémique ou de toute autre situation complexe similaire au sein des organisations publiques (p. ex. crise sécuritaire et conflit identitaire, crise alimentaire, etc.).

Dès lors, admettant que la donnée *street marketing* puisse constituer un élément important de changement organisationnel qui reste faiblement abordé dans le domaine public (Divard, 2010), nous formulons la question de recherche comme suit : *Comment le street marketing a-t-il affecté l'expérience utilisateur des agents de l'État dans les organisations publiques camerounaises en contexte pandémique?*

L'enjeu d'une telle préoccupation est d'attirer l'attention des décideurs publics sur la prise en compte des outils de l'innovation marketing comme cadre d'amélioration des stratégies communicationnelles dans le domaine public. En Afrique, certaines pandémies (p. ex., le choléra, le paludisme, le VIH/sida) ainsi que les crises socio-politiques, identitaires (p. ex., Crise du nord-ouest et sud-ouest ou NOSO au Cameroun) et sécuritaires (p. ex., le mouvement terroriste Boko Haram) continuent à faire surface partout sur le continent et contraignent les gestionnaires publics à une sensibilisation permanente de la population en utilisant le dialogue public comme méthode de résilience efficace.

Notre article est structuré en quatre sections : 1) présentation des cadres conceptuel et théorique; 2) présentation de la méthodologie; 3) résultats et discussions de la recherche; et 4) recommandations, limites et perspectives.

1. Présentation des cadres conceptuel et théorique

Dans cette section, nous définissons les notions de *street marketing* et d'expérience utilisateur, puis

apportons une clarification théorique sur l'état de la relation entre les deux aspects dans la littérature.

Face aux défis liés au développement de plus en plus rampant des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'économie numérique grâce à l'Internet, le consommateur des temps modernes a changé de visage. Le séduire pour l'achat d'une marque ou d'un produit par le biais des moyens de communication commerciale traditionnels (publicité, affichage, télévision, etc.) devient de plus en plus chose difficile pour les organisations de tout type. Dans son article intitulé *Le marketing traditionnel est mort. Vive le marketing alternatif!* Civa (2004) tend à confirmer cette nouvelle tendance.

En effet, le développement des concepts alternatifs est désormais à la mode. Il s'agit pour le milieu du marketing de migrer vers l'utilisation des techniques de communication non conventionnelles (p. ex., le bouche-à-oreille), voire de tester les options de *street marketing* susceptibles d'aider les organisations face aux diverses conjonctures du marché (Cova et Cova, 2003).

1.1 Notion de *street marketing*

Le marketing de rue ou *street marketing* se révèle comme une technique alternative prédominante des communications contestataires. Apparue dans les ghettos américains dans les années 1980 (Cova et Saucet, 2014), le concept a été introduit en tant qu'objet scientifique par Levinson (1984) dans son premier ouvrage intitulé *Guerrilla marketing*.

C'est un mode de promotion qui consiste à investir les lieux fréquentés par une population ciblée afin de diffuser un message de nature commerciale ou de mener une opération événementielle. Il regroupe différentes formes : ambiant, opportuniste, furtif et viral (Levinson, 1984). Ainsi, le *street marketing* fait partie de ces outils marketing qui transforment le consommateur en « consommateur-acteur » et, de fait, qui se démarquent considérablement par rapport aux canaux traditionnels (Cova, 2004). Parallèlement, il s'inscrit dans une stratégie de communication visant à étonner, à surprendre, à intriguer le consommateur, à aller au-devant de la cible pour créer une relation plus

proche, pour casser l'aspect formel de la communication traditionnelle.

Faut-il alors rappeler que l'investissement scientifique dans le domaine du marketing alternatif et précisément en matière de *street marketing*, largement évolué, inonde les écrits dans la littérature (Gicquel, 2006; Belic et Jönsson, 2012; Saucet, 2015)? En effet, il prend de plus en plus un habillage numérique (Saucet et Cova, 2019) avec des appréhensions diverses épousant le cadre de l'activité choisie par les utilisateurs.

En dépit de nombreuses explications disponibles, nous retenons la définition de Cova et Saucet (2014) :

Le *street marketing* est une déclinaison du marketing qui, comme son nom l'indique, situe son action dans la rue, au sens large du terme, afin de générer un contact direct entre des éléments et la cible marketing et/ou la cible de communication et la marque. (p. ex : dialogue public)

Dans la pratique, les entreprises du secteur privé ont largement été fournies en la matière à travers l'implantation de nombreuses actions communicationnelles afférentes. En ce sens, Levinson (1984) souligne que, pour opérer, les entreprises utilisent des armes du *street marketing* telles que les prospectus, les coupons ou autres affiches pour promouvoir leurs produits/services et pour accroître leur part de marché. Aussi, à la lumière des travaux de Cova et Saucet (2014), plusieurs autres stratégies et techniques peuvent être mobilisées : la distribution de produits et/ou d'encarts (*flyers*), l'animation produits, le dialogue social, l'animation humaine, la tournée mobile, l'action travestie, l'action événementielle, l'animation numérique, etc.

Si les pays développés utilisent ces tendances opérationnelles, il faut toutefois noter qu'il existe des spécificités africaines. Dans ce contexte précis, le *street marketing* s'illustre à travers diverses activités, notamment le marketing dans les bus; l'activité dite « toc-toc » (dans le jargon familial) liée aux services du cordonnier ambulant, la vente aux enchères de rue, les marchés ambulants dans les

zones rurales de péage routier, l'effet musical dans la vente des produits (marketing sonore), etc.

Comme pour la discipline marketing elle-même et ses outils, les effets du *street marketing* dans l'environnement public ont toujours été et restent une donnée reniée dans le jargon scientifique. Pourtant, dans la pratique, de nombreuses actions de *street marketing* sont déjà visibles, par exemple dans le domaine politique lors des campagnes électorales à travers la vente des projets politiques ou encore dans le domaine de la santé pour la sensibilisation des populations aux changements de comportements dans le cadre du marketing social.

À la fin de 2019, l'avènement de la pandémie de COVID-19 a causé toutes sortes de méfiance et imposé la fonction marketing comme arme au combat de la crise (Choufari et Sbiti, 2022; Bityé, 2024) au regard des théories du comportement planifié (Ajzen, 1991) et des coûts de transaction (Williamson, 1981) en lien avec le phénomène observé. Le marketing de rue a été l'un des modes opératoires déployés par les autorités étatiques pour sensibiliser les populations à travers la distribution des produits de protection et le dialogue public durant la crise sociosanitaire.

Nous tenterons d'explorer ces réalités dans le contexte africain en général, en particulier l'Afrique centrale et le Cameroun, source des comportements expérimentiels observés dans cet environnement précis.

1.2 Notion d'expérience utilisateur

L'expérience est un concept déjà largement discuté dans la littérature qui fut présenté pour la première fois par John Dewey (1859-1952) dans ses travaux intitulés *Apprendre par l'action : rôle de l'expérience en synthèse de sa philosophie*. Le philosophe américain applique la notion d'expérience dans les différents domaines : philosophie, pédagogie, méthode d'enseignement, etc. C'est dans cette dynamique qu'est née la notion d'expérience utilisateur (*user experience* ou UX), utilisée dans la décennie 1970, puis théorisée par Norman (1990), qui fut le premier à la diffuser.

Au fil des années, la notion a connu une évolution fulgurante et a permis de modifier les comportements des utilisateurs dans plusieurs domaines, notamment en environnement virtuel, en ergonomie et en marketing. Tout en reconnaissant que l'expérience utilisateur fait l'objet de plusieurs interprétations dans les écrits (Carù et Cova, 2006; Tcha Tokey, 2018; Houat et Cherkaoui, 2023), nous positionnons notre analyse sous l'angle marketing en considérant le point de vue de Swenson (2011), qui appréhende l'expérience utilisateur comme « *subjective par sa nature, puisqu'elle se réfère à ce que l'utilisateur ressent et à la façon dont il réagit à une application qu'il utilise* » (p. 21, trad. libre).

Dès lors, l'expérience utilisateur en tant que discipline s'intéresse à tous les éléments qui composent cette interface, y compris la mise en page, la conception visuelle, le texte, la marque, le son et l'interaction. Ce cadre de réflexion inclut les émotions, convictions, préférences, perceptions, réactions physiques et psychologiques, comportements et réalisations de l'utilisateur qui interviennent avant, pendant et après l'utilisation. Dans ce cas, la mission du professionnel de l'expérience utilisateur est donc de coordonner ces éléments pour parvenir à la meilleure interaction possible pour l'utilisateur. Ce dernier ici est entendu

comme l'individu qui interagit avec le produit et qui définit l'expérience utilisateur comme les « *perceptions et réactions d'une personne qui résultent de l'utilisation effective et/ou anticipée d'un produit, système ou service* ».

Par ailleurs, la littérature présente trois aspects majeurs pour l'évaluation de l'expérience utilisateur : 1) ses facteurs d'influence, 2) ses composantes et 3) ses modèles. Notre raisonnement insiste sur les composantes et sur le choix des modèles.

Composantes

Concernant les composantes de l'expérience utilisateur, plusieurs points de vue s'affrontent dans la littérature. La norme ISO 9241-210:2019 *Ergonomie de l'interaction homme-système* propose quatre composantes qui déterminent directement l'expérience utilisateur : 1) les perceptions, 2) les réponses, 3) les émotions et 4) les comportements. En revanche, Hassenzahl (2001) propose plutôt cinq composantes déterminant l'expérience utilisateur pour les systèmes interactifs : 1) les qualités hédoniques, 2) les qualités ergonomiques, 3) l'attractivité, 4) les conséquences comportementales et 5) les conséquences émotionnelles (voir tableau 1) :

Composantes de l'expérience utilisateur	Indicateurs
Qualités hédonistes	Originalité, innovation, à la mode
Qualités ergonomiques	Utilisabilité, clarté et structure
Attractivité	Bon, mauvais
Conséquences comportementales	Fréquence d'usage, rejet, adoption
Conséquences émotionnelles	Sentiments de joie, de plaisir, de satisfaction, de surprise, de frustration, de déception

Tableau 1 – Les cinq composantes de l'expérience utilisateur selon Hassenzahl (2001)

Pour les besoins de cette réflexion, nous limitons notre analyse à deux composantes : les conséquences comportementales et les conséquences émotionnelles, au regard des réalités à décrire dans les organisations publiques camerounaises dans un contexte de crise pandémique.

Choix des modèles

Concernant le choix des modèles de l'expérience utilisateur, plusieurs représentations et approches

ont été développées pour aider à mieux faire comprendre et adopter cette notion. À cet effet, deux approches sont identifiées : les approches centrées sur le produit (Alben, 1996) et celles centrées sur l'utilisateur (Hassenzahl, 2001). Notre analyse est axée sur l'approche centrée sur l'utilisateur, car celle-ci propose d'aider les concepteurs et développeurs à mieux comprendre les utilisateurs des systèmes qu'ils élaborent.

Dans cette lancée, Hassenzahl (2001) propose un modèle théorique qui présente l'expérience utilisateur selon deux perspectives : celle du concepteur et celle de l'utilisateur. Nous retenons l'axe de l'utilisateur dans la logique d'Hassenzahl (2001). Cela se justifie par le fait que, suivant l'esprit d'Ajzen (1991), notre travail tente d'analyser et de comprendre en profondeur les comportements et les attitudes des agents publics sur les manœuvres stratégiques mises en place pour combattre la crise sociosanitaire de COVID-19 et pour fédérer l'ensemble des citoyens autour du même objectif, en référence à la théorie de la gouvernance participative (Pateman, 1970).

1.3 Convergence entre le *street marketing* et l'expérience utilisateur : perception théorique et exposé empirique dans les organisations publiques en contexte pandémique

La relation entre le marketing et le fait expérientiel est déjà prouvée dans la littérature (Carù et Cova, 2006; Roederer, 2012). En s'appuyant à la fois sur les modèles de marketing mix (Borden, 1964) et spécifiquement celui des 7 P (Bitner et Booms, 1981), il y a lieu de rappeler que les techniques de marketing et de communication en lien avec la relation client (Morgan et Hunt, 1994), etc., ne cessent d'évoluer, avec la montée fulgurante des TIC et l'évolution des habitudes de consommation. Un cadre dans lequel, le client tend à devenir un acteur à part entière du processus, et non plus seulement un spectateur (Kotler et Keller, 2015). Dans cette mouvance, les actions de communication et, plus précisément, l'événementiel prennent de plus en plus de l'ampleur, car le consommateur attend beaucoup de la part des entreprises en matière de communication, de transparence et d'implication. Pour favoriser la relation et créer ce lien, les marques mettent aujourd'hui tout en œuvre pour placer le client potentiel au cœur d'une expérience afin qu'il devienne lui-même acteur en jouant sur ses émotions propres face à un environnement hautement concurrentiel³.

Cet environnement concurrentiel et saturé oblige les entreprises à innover et à utiliser des moyens de communication plus interactifs, agressifs, mobiles et personnalisés. Le but principal est de savoir comment différencier leur message, d'où le développement des concepts alternatifs, des techniques publicitaires non conventionnelles et des contextes toujours plus originaux dans la diffusion des messages publicitaires (Kimmel et collab., 2005; Hutter et Hoffmann, 2011).

Pour Kimmel et ses collègues (2005), il s'agit d'un changement dans l'orientation de la communication commerciale des entreprises, qui cherchent désormais à créer une relation émotionnelle (et non plus seulement commerciale) avec le public cible. La communication se doit désormais d'être plus horizontale, avec un consommateur qui prend l'initiative d'accepter, de diffuser ou d'émettre des messages (Gavard-Perret et collab., 2012). Dès lors, dans ce contexte de saturation du consommateur, de nouvelles formes de marketing alternatif, à l'instar du *street marketing*, apparaissent désormais bénéfiques, car elles permettent aux entreprises d'aller à la rencontre du consommateur dans sa vie quotidienne en le sollicitant dans la rue, pour remplir leurs vides de performance (Mouandjo, 2015; Saucet, 2015; Lauber, 2018).

Les organisations publiques, au même titre que celles du secteur privé, doivent impérativement répondre aux nouvelles exigences du marché pour assurer leur légitimité (Laufer et Burlaud, 1980), pour améliorer leur performance et pour satisfaire un plus grand nombre d'utilisateurs (Bartoli, 2005). Aussi, dans ce contexte précis, les règles diffèrent désormais, car il ne s'agit plus de convaincre le client ou le concurrent de s'éloigner, mais les citoyens, à qui l'on donne un droit de regard sur les décisions prises pour le bien-être collectif (Rochet et Keramidias, 2007). Ainsi, sous le prisme de la théorie de la nouvelle gestion publique (Hood, 1991; Pollitt et Bouckaert, 2000), l'innovation technologique/numérique et les outils du marketing apparaissent indéniablement comme des axes privilégiés de la modernisation (Amar et Berthier, 2007), y compris en temps de crise (Brasseur et Forgues, 2002).

Dans le contexte de la crise sociosanitaire de COVID-19, les organisations publiques ont dû contrôler les comportements des populations et insister, car ces comportements étaient perçus à la fois comme vecteur de propagation du coronavirus et comme facteur efficace de lutte contre la contamination massive. Vu l'ampleur des dégâts occasionnés par la crise sociosanitaire sur les plans matériel et financier ainsi qu'en pertes en vies humaines (Wissem, 2020), le modèle de communication institutionnelle à lui seul ne pouvait plus suffire pour répondre plus efficacement pour la riposte.

S'appuyant sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), le décideur public est désormais contraint à la collaboration tant interne qu'externe pour réussir les stratégies déployées. Il s'agit donc pour lui de mettre sur pied des méthodes plus efficaces de communication commerciale créant au maximum du bruit dans les lieux fréquentés par une grande foule et permettant de toucher les comportements des individus de manière à provoquer en eux de nouvelles habitudes de consommation et d'utilisation, pour mieux faire face à cette pandémie. Suivant cet argumentaire, les travaux de Choufari et Sbiti (2022) ainsi que de Bityé (2024) permettent de traduire à suffisance la portée indéniable du marketing à travers ses actions dans le combat mené contre la pandémie de COVID-19.

Si ces travaux sus-évoqués font déjà écho, il faut cependant noter que, dans cette mouvance, les recherches insistant spécifiquement sur l'élément *street marketing* en lien avec l'expérience utilisateur durant la pandémie de COVID-19 existent peu dans la littérature, à l'exception des travaux de Nkene Ndeme et Mbassi (2022), qui mettent en exergue le rôle de la communication persuasive dans le changement des comportements des citoyens en période de pandémie, ou encore ceux de Mbelle Wasse (2020), qui rapproche la communication avec l'expérience utilisateur en étudiant le même phénomène.

Quoi qu'il en soit, la présente recherche tente de repositionner l'outil communicationnel dans un langage peu orthodoxe et inhabituel (le marketing

de rue) aux organisations publiques en contexte de pandémie de COVID-19 puisqu'avec la crise sociosanitaire, il a été observé de nombreux changements tant sur le plan organisationnel qu'expérientiel dans l'attitude et les comportements des acteurs institutionnels.

En effet, sur le terrain, la communication, pratiquement au centre des opérations de riposte, a eu un regain d'intérêt durant la pandémie, mieux que par le passé dans la sphère publique, longtemps restée dans la pratique du mode traditionnel de communication institutionnelle. À l'observation, quel que soit le contexte et surtout en Afrique, les moyens d'actions promotionnelles (*communication mix*) se sont fait sentir à travers la publicité, l'Internet, le cinéma, l'affichage, la télévision, la presse, les relations publiques et les opérations de parrainage (Mbelle Wasse, 2020). Outre ces modalités communicationnelles, les gouvernements ont investi de plus en plus la rue pour faire passer des messages de prévention et pour offrir des produits de protection (cache-nez, gel hydrologique, savon, seau, etc.).

Dans ce sens, le contexte de pandémie de COVID-19 a permis d'observer sur le terrain que les systèmes de transmission des informations se sont modifiés par des actions et techniques du *street marketing* : tournées mobiles, radios communautaires, dialogue social, affectation des missions aux agents publics, campagnes de proximité dans les quartiers et villages, etc. De même, dans ce contexte précis, l'exigence d'une communication de proximité a emmené les dirigeants des organisations publiques à vivre de nouvelles expériences et à céder à leurs collaborateurs ou dans le cadre de l'externalisation des droits de décisions rapides sur la gestion des actions menées pour la riposte. En conformité avec la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), il est apparu des relations d'agence de type gouvernements-dirigeants, dirigeants-collaborateurs et dirigeants-prestataires de services, dans un contexte d'asymétrie de l'information.

Tout compte fait, les travaux dans la littérature prèchent en faveur d'une convergence entre le marketing de rue et l'expérience utilisateur, dont

les organisations publiques peuvent favorablement bénéficier, surtout en temps de précarité, et qu'elles peuvent utiliser comme outil de combat pour la survie (Mouandjo, 2015).

Au Cameroun, l'observation du vécu des organisations publiques fait état que les actions du *street marketing* étaient déjà visibles dans ce contexte précis. Les tournées menées par certains responsables publics (ministres, préfets, sous-préfets, maires et chefs de village) dans des lieux de foule (p. ex., marchés et autres places publiques) traduisent à suffisance la délocalisation des services publics hors des bureaux vers les citoyens.

Cette recherche inspire donc une réflexion quasi nouvelle en Afrique en général et au Cameroun en particulier, dont l'enjeu est de repositionner les bénéfices sociétaux de la donnée marketing (Bitýé, 2015) dans ses manœuvres communicationnelles non conventionnelles (Cova et Saucet, 2014) selon les spécificités africaines, traduisant le vécu des organisations publiques durant la pandémie de COVID-19 en particulier ou lors de toute autre de crise de manière générale (Brasseur et Forgues, 2002). Suivant cette analyse, l'ensemble de l'argumentaire nous amène à formuler deux propositions de recherche :

Proposition 1 : Le street marketing, à travers la distribution de produits, agit favorablement sur l'expérience utilisateur (sous forme de conséquences comportementales) des agents de l'État au sein des organisations publiques en contexte de pandémie.

Proposition 2 : Le street marketing, à travers le dialogue public, affecte positivement l'expérience utilisateur (sous forme de conséquences émotionnelles) des agents de l'État au sein des organisations publiques en contexte de pandémie.

2. Méthodologie

Notre réflexion s'appuie sur une approche qualitative de type constructiviste (Wacheux, 1996), car il est question ici de comprendre en profondeur les orientations stratégiques que les acteurs étatiques ont données à leurs actions en matière de communication événementielle par le biais des outils du *street marketing* ainsi que les bénéfices qu'ils en retirent en matière d'expérience.

La collecte des données provient de deux types de sources :

- Des sources documentaires (ouvrages, articles, mémoires, documents, textes réglementaires en lien avec le sujet traité et l'actualité pandémique) et non documentaires (Internet);
- Des sources primaires, avec comme outil de collecte le guide d'entretien structuré, autour de quatre thèmes en rapport avec notre recherche. Sur la base de la technique des entretiens semi-directifs, nous avons investi le terrain des organisations publiques basées dans la ville de Yaoundé au Cameroun (siège des institutions politiques) en interrogeant 11 responsables publics sur la problématique traitée. La fiche synthétique de l'ensemble des personnes interrogées est présentée dans le tableau 2 :

N°	Code répondant	Organisation publique	Poste ou fonction	Durée moy. de l'entretien
1	R1	Institut national de la jeunesse et des sports	Directeur adjoint	45 min
2	R2	Université de Yaoundé II	Doyen de la Faculté des sciences économiques et de gestion	32 min
3	R3	Université de Yaoundé II	Vice-doyen chargé de la scolarité	28 min
4	R4	Ministère de la Défense	Chargé de la Division des communications	29 min
5	R5	Ministère des Marchés publics	Responsable de la communication	40 min
6	R6	Commune de Soa	Responsable chargé de la communication et du service social à la mairie de Soa	30 min
7	R7	Commune de Tsinga	Chargé de la communication à la mairie d'arrondissement de Yaoundé II	42 min
8	R8	Commune de Biyem-Assi	Chef de la cellule communication de la mairie de Yaoundé VI	38 min
9	R9	Cameroon Airlines Corporation	Instructeur en chef	30 min
10	R10	Hôpital Central	Chef du service chargé du cabinet de gestion des cas de COVID à l'Hôpital Central	40 min
11	R11	Université de Yaoundé II	Vice-doyen de la Faculté des sciences économiques et de gestion	43 min

Tableau 2 – Description de l'échantillon des répondants aux entretiens semi-directifs
Source : L'auteure, à partir des données du terrain

Pour analyser les données, nous avons eu recours à l'analyse de contenu manuel et automatisé avec le logiciel NVivo 10 (Berelson, 1952). Notre démarche a été structurée en trois phases : collecte des données, choix des unités d'analyse/codification et choix des techniques qualitatives d'analyse des données pour ce qui est de la phase manuelle.

Nos unités d'analyse portent sur la combinaison des éléments suivants : mots, sens du mot, portions de phrases et phrases entières. Pour l'analyse avec le logiciel NVivo 10, nous avons procédé de la manière suivante : extraction des informations à travers l'analyse lexicale; production des statistiques descriptives par nœud, par caractéristique ou par attribut; et test de similarité permettant d'obtenir un diagramme de répartition et de relation de causalité entre les différents nœuds.

3. Résultats et discussions

3.1 Diagnostic du champ des organisations publiques camerounaises

3.1.1 Perception de la notion de *street marketing* au sein des organisations publiques

Pour ce qui est de la compréhension de la notion de *street marketing* dans l'environnement étudié, les résultats se présentent sous forme d'un nuage de mots (voir figure 1) :



Figure 1 – Perception des acteurs étatiques de la notion de street marketing
Source : Les auteurs à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

La lecture de la figure 1 révèle qu'il y a une certaine forme de reconnaissance de la notion de *street marketing* dans l'environnement étudié. Les acteurs sur le terrain assimilent ce terme à la communication sociale, à la communication de proximité, au marketing de proximité, à une communication implantée lors des tournées mobiles, à la promotion, etc. C'est ce qui ressort des propos de deux répondants :

C'est un marketing de proximité pour mieux vendre et faire la publicité d'un nouveau produit sur un marché. On voit ça chaque jour et partout. On le fait tout le temps, parfois même sans le savoir. C'est la communication gouvernementale. (R 4)

Il s'agit d'une communication pas politique, mais sociale destinée à conscientiser les individus dans une société sur les enjeux du bien-être général. (R 10)

Il faut cependant noter que les points de vue à ce sujet ne sont pas unanimes, car, pour certains dirigeants, cette pratique reste l'apanage des entreprises du secteur privé.

Cette analyse rejoint la pensée de plusieurs chercheurs, à l'instar de Butler et Collins (1995), dénonçant l'aversion des acteurs vis-à-vis des outils du marketing dans ce domaine précis. Or, en référence à la théorie des choix publics (Marchand, 1999), les décideurs devraient désormais, dans un contexte de modernisation, opérer des choix stratégiques favorables pour l'obtention de meilleurs résultats.

Dans le cas présent, l'implication de la donnée marketing dans le système de fonctionnement des organisations publiques (de tout type) n'est plus à démontrer, car celles-ci évoluent désormais dans une logique de marché où les décideurs publics peuvent s'approprier des outils du privé pour améliorer leur performance managériale (Osborne et Gaebler, 1992).

3.1.2 Contexte d'utilisation du *street marketing* par les organisations publiques

Les résultats relatifs à l'utilisation du *street marketing* par les organisations publiques camerounaises sont répertoriés dans la figure 2 ci-dessous :



Figure 2 – Contexte d'utilisation du street marketing dans les initiatives publiques
Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

L'analyse de la figure 2 nous montre que, dans la sphère publique, la pratique du *street marketing* est bien une réalité quotidienne dans ce contexte. Elle est le plus implantée lors des campagnes de santé des journées portes ouvertes, lors des promotions en période électorale et dans les foires, aux dires de l'ensemble des répondants :

Oui, j'ai déjà entendu cette notion selon vos explications et nous l'avons même fait avec la COVID-19. Elle a déjà été utilisée lors des journées portes ouvertes, lors de la campagne en période électorale. (R5)

Oui, j'ai déjà entendu cette notion, celle de *street marketing*. Elle a déjà été utilisée lors des journées portes ouvertes, lors des campagnes de promotion, des campagnes de santé et des foires. (R3)

3.1.3 Pratique du *street marketing* dans les organisations publiques avant et pendant la pandémie

Les résultats relatifs à la pratique du *street marketing* avant la pandémie sont consignés dans la figure 3 :



Figure 3 – Pratique du *street marketing* dans les organisations publiques avant la pandémie
Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

Les répondants soulignent qu'avant la pandémie de COVID-19, les organisations publiques pratiquaient le *street marketing*, notamment par les actions suivantes : le dialogue public et le discours public, les tournées mobiles, la distribution de produits et/ou d'encarts. Ils affirment qu'ils le faisaient sans même le savoir. Seuls les responsables ayant eu des formations en communication commerciale connaissent exactement de quoi il est question, surtout dans le domaine de la santé. C'est ce qu'affirment plusieurs répondants :

Oui, les tournées mobiles dans les villages et les quartiers, les dialogues, les affiches pour mieux communiquer avec les populations. (R7)

Les tournées mobiles et la distribution de prospectus. (R4)

Les dialogues, la distribution de flyers et de prospectus. (R8)

Au total, les résultats révèlent que la pratique des actions de communication non conventionnelles était permanente au sein des organisations publiques, avant même la survenance de la pandémie au Cameroun. Mais, comme nous le soutenons (Bityé, 2015), l'investissement à d'autres formes de communication en dehors de la communication d'entreprise reste à résoudre au sein des organisations publiques, du fait de la non-appropriation et de la non-intégration par les gestionnaires des outils de modernisation en marketing. La plupart des actions marketing entreprises ont été réalisées par les acteurs, sans une véritable prise de conscience, alors même que des cellules de communication existaient dans les structures publiques et que des budgets de fonctionnement étaient alloués pour mener à bien cette activité (Hutter et Hoffmann, 2011).

Les actions du *street marketing* observées dans les organisations publiques pendant la période pandémique sont recensées dans la figure 4 :



Figure 4 – Actions du street marketing implantées par les organisations publiques pendant la pandémie
Source : L'auteur, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

Les résultats soulignent qu'à ce sujet, les idées s'opposent au sein de l'échantillon étudié :

Oui, le dialogue ou la communication publique, l'affichage, les réseaux sociaux, le porte-à-porte... et il est vraiment bénéfique, car les populations sont de moins en moins stigmatisées. (R10)

Ici, au ministère, on ne vend aucun nom, donc je pense que le bouche-à-oreille a été fait et les dialogues aussi. Mais les tournées mobiles et le porte-à-porte, non non non! (R4)

Les tournées mobiles, la distribution de prospectus et le porte-à-porte ont été implantés dans le contexte de pandémie de COVID-19. (R7)

Conformément à l'orientation de cette recherche, les résultats soulignent que la distribution des produits et le dialogue public ont été des actions de *street marketing* bien visibles pendant la pandémie de COVID-19. Toutefois, la distribution de produits sanitaires est l'instrument le plus valorisé dans ce système de production (voir figure 5).



Figure 5 – Pratique du street marketing par le biais de la distribution des produits pendant la pandémie
Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

En effet, la figure 5 nous indique que, lors de la pandémie de COVID-19, des actions de distribution de produits sanitaires ont été réalisées, notamment la distribution des cache-nez, des seaux robinets, des gels hydroalcooliques, des savons, etc. Cet argumentaire est soutenu par les propos de deux répondants :

Oui, oui, on a reçu les dons et on les a distribués. Vous pouvez le constater à l'entrée et

partout au sein du ministère : les seaux robinets, les savons et d'autres dons... Et nous avons aussi produit nous-même nos propres kits. Vous pouvez le constater : les cache-nez MINDEF. (R8)

Oui, les lave-mains et les gels hydroalcooliques. (R6)

3.2 Effets de la pratique du *street marketing* sur l'expérience utilisateur des agents de l'État dans les organisations publiques pendant la pandémie

Dans cette section, nous allons d'abord évaluer l'expérience utilisateur, puis présenter les effets contributifs du *street marketing* sur l'expérience utilisateur en contexte pandémique.

3.2.1. Évaluation empirique de l'expérience utilisateur: exposé du vécu des acteurs

Nous allons exposer deux niveaux d'appréciation de l'expérience utilisateur : avant et pendant la pandémie.

Appréciation de l'expérience utilisateur avant la pandémie

L'expérience utilisateur est appréciée selon Hassenzahl (2001) sur le plan des conséquences comportementales et émotionnelles, car l'utilisateur n'est pas uniquement un *homo aconomicus* mû par la rationalité économique; il est aussi un être sensible. C'est pourquoi il sait accueillir favorablement des offres intégrant cette dimension de son être. Les résultats de l'analyse sont présentés à la figure 6 :



Figure 6 – Appréciation de l'expérience utilisateur (conséquences comportementales) des agents de l'État avant la pandémie
Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

La figure 6 montre qu'avant la crise sociosanitaire, les organisations publiques explorées avaient l'habitude de vivre des expériences à travers les actions de *street marketing* comme la distribution de produits, les dons de livres pour bibliothèque, les dons financiers et matériels du gouvernement et du financement, mais à une fréquence moyenne. Pour certains répondants, c'était le quotidien. Ces activités se faisaient très régulièrement de manière solennelle sur des places publiques.

Ces résultats entrent en droite ligne avec l'analyse de Levinson (1984), pour qui les entreprises peuvent profiter des actions de *street marketing* telles que les prospectus, les coupons ou autres affiches pour promouvoir leurs produits/services. Aussi, au regard de

la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), nous constatons effectivement les variations des comportements selon les situations et le type d'institution publique.

Appréciation de l'expérience utilisateur pendant la pandémie

L'évolution d'une organisation à un certain moment dépendra de la situation qu'elle traverse à ce moment-là. L'expérience des agents étatiques des organisations publiques a été influencée par divers mouvements provoquant des stimuli dans les pensées de tout un chacun. La figure 7 illustre les réalités expérientielles manifestées par les acteurs pendant la pandémie de COVID-19.



Figure 7 – Analyse de l'expérience utilisateur (conséquences comportementales et émotionnelles)
des agents de l'État pendant la pandémie

Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

Le nuage de mots illustré en figure 7 expose les divers comportements et attitudes des répondants face au phénomène exploré. On peut y relever que, lors de la crise sociosanitaire, la tendance générale, aux dires des acteurs, s'est traduite par un changement dans les comportements des répondants liés aux produits « *utilisés* ». L'expression de ces comportements traduite par le vécu de nouvelles expériences et par un sentiment de joie. Sans toutefois manquer d'admettre l'observation, dans certains cas, d'attitudes très subtiles et stigmatisées sollicitant un accompagnement pour adhérer et s'adapter au contexte de crise. Notons par exemple les propos de quelques répondants :

Oui, c'est une nouvelle expérience parce que le contexte actuel nous impose d'autres façons d'agir, mais, hors contexte COVID-19, cela fait partie de notre quotidien. [...] Les dialogues, la distribution des produits aux populations, les tournées mobiles pour faire connaître, faire aimer et faire agir positivement. Nous avons implanté les descentes sur le terrain avec le ministère de la Jeunesse [et de l'Éducation civique] et le ministère de la Communication, qui ont utilisé les volontaires pour mener à bien toutes ces actions de *street marketing*, même si on le faisait sans savoir qu'elles devaient être porteuses de nouvelles habitudes et comportements que nous observons jusqu'à nos jours. (R4)

Oui, hormis le sentiment de joie que nous avons ressenti, ces actions ont facilité le ren-

forcement de la solidarité, ont créé de nouvelles habitudes de vie, de nouveaux modes de fonctionnement à l'instar de la réduction des effectifs sur le terrain, une meilleure spécialisation et une prise de conscience au sein des organisations publiques. (R5)

Non, non ! Ça a vraiment été bénéfique; nous avons été très joyeux. (R6)

En outre, les résultats soulignent que, grâce à la crise sociosanitaire, les actions de *street marketing* dévoilées dans le cadre de cette étude ont provoqué de réelles modifications dans les attitudes individuelles des acteurs en imposant de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des structures publiques. C'est ce qui ressort des propos d'un répondant, qui atteste que :

Normalement, ce n'est même pas à demander ni à chercher. Ici, en interne, nos habitudes ont changé nos comportements aussi. Ces actions de marketing de rue ont suscité en nous de véritables changements, tant sur le plan organisationnel que personnel. (R7)

Des comportements participatifs ont également été notés dans cette dynamique de pandémie, comme l'indique un autre répondant :

Il y a une nouvelle organisation des modes de travail. Les opinions et les avis se faisaient ressentir avec les dialogues. Chacun disait ce qu'il pense (liberté d'expression) et apportait une touche à la construction du processus de

communication et de sensibilisation (participation de tous). Nous pouvons même dire que le dialogue a été pour nous le moteur du fonctionnement de notre organisation et continue à porter ses fruits. (R8)

Tout ceci est bien appréhendé par la norme ISO 9241-210:2019, qui précise que l'expérience utilisateur inclut non seulement les perceptions et les réponses de l'utilisateur, mais aussi ses émotions, ses croyances, ses préférences, ses comportements et ses réussites, qui se présentent à lui avant, pendant et après l'utilisation. Cela entre en droite ligne avec les résultats de ce travail, corroborant ceux d'Hassenzahl et ses collègues (2021).

Les pratiques de *street marketing* autorisent une valeur ajoutée sociosécuritaire dans les processus stratégiques et organisationnels dans l'environnement public en contexte pandémique. Ce point fait l'objet du développement qui suit notre argumentaire analytique.

3.2.2 Bénéfices organisationnels du *street marketing* sur l'expérience utilisateur des agents de l'État en contexte pandémique

Nos résultats prennent en compte deux aspects majeurs :

1. *À travers la distribution des produits, le street marketing a agi favorablement sur l'expérience utilisateur en incitant à de nouveaux comportements bénéfiques pour le fonctionnement des organisations publiques en contexte pandémique*

Le terme *distribution* désigne le point de vente, le fournisseur ou le prestataire auprès duquel le produit est obtenu. Il peut également désigner l'endroit où le comportement se manifeste. Nos résultats sont présentés dans le nuage de mots en figure 8. Ils révèlent qu'avec les actions de distribution de produits, il y a eu une véritable prise de conscience dans le vécu des acteurs publics : lavage constant des mains, apparition de nouvelles attitudes ainsi que réduction du nombre de visiteurs et des effectifs.



Figure 8 – Effets contributifs de la distribution sur les conséquences comportementales
Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10



Figure 9 – Contexte d'usage du *street marketing* en lien avec l'expérience utilisateur
Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

La figure 9 ci-dessus enrichit notre réflexion en présentant le contexte d'usage du *street marketing*. Elle montre qu'à la suite de la distribution des produits (p. ex., savon, thermomètre, gel hydroalcoolique) au sein des organisations publiques, le comportement qui prim sur tous les autres était le lavage des mains. Cette manière d'agir a eu des impacts sur le fonctionnement des organisations publiques en matière d'augmentation du levier de protection des populations et de renforcement des mesures barrières en contexte pandémique; un témoignage qui ressort clairement des travaux de Bityé (2024) et qui

confirme les réalités décrites dans les travaux d'Hassenzahl et ses collègues (2021).

2. *À travers le dialogue public, le street marketing a eu un effet catalyseur sur l'expérience utilisateur en suscitant des émotions particulières chez les agents de l'État pour le changement des organisations publiques en contexte pandémique*

Nos résultats relatifs à cet aspect sont consignés dans la figure 10 :



Figure 10 – Dialogue public et conséquences émotionnelles des agents de l'État en contexte pandémique
Source : Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

Les résultats de la recherche révèlent qu'il existe un rapprochement entre le dialogue public et l'expérience utilisateur mettant en exergue le dévoilement des émotions dans l'attitude des acteurs étatiques. Les bénéfices de cette manœuvre stratégique au sein des organisations publiques tournent autour des valeurs publiques suivantes : la participation, la promotion de la liberté d'expression, la solidarité et un meilleur fonctionnement des organisations. Ces résultats confortent les réalités exposées dans les travaux d'Hassenzahl et ses collègues (2021).

3.3 Test de similarité complémentaire

Avant d'esquisser quelques suggestions et de se projeter vers l'avenir, il nous semble pertinent d'enrichir l'argumentaire méthodologique par un test de similarité complémentaire pour vérifier les réalités pratiques observées sur le terrain, puis en tirer des conclusions conséquentes.

L'indicateur métrique de similarité retenu est le coefficient de corrélation de Pearson. En statistique, ce coefficient autorise une mesure de la corrélation linéaire entre deux variables x et y avec une valeur comprise entre +1 et -1 inclus, où 1 = une corrélation positive totale, 0 = l'absence de corrélation et -1 = une corrélation négative parfaite. Dans le logiciel NVivo 10, la visualisation des résultats à partir de cette option analytique se traduit par le langage des nœuds. Ceux-ci permettent d'exprimer, en premier lieu, le degré élevé de similitude entre les catégories, observé par l'apparition et par la fréquence des mots regroupés et, en deuxième lieu, les nœuds ayant un faible degré de similitude sur l'occurrence avec la fréquence des mots affichés séparément. Les résultats se présentent sous forme d'un diagramme, appuyé par un tableau de similarité de nœuds chiffré, ce qui facilite l'interprétation des situations en présence, comme l'indique la figure 11 :



Figure 11 – Nœuds regroupés par similarité de mots/Évaluation du street marketing et de l'expérience utilisateur dans les organisations publiques
Source Les auteurs, à l'aide de l'éditeur graphique NVivo 10

L'ensemble des résultats fait appel à des suggestions managériales et emmène à laisser le débat ouvert à travers l'énoncé de quelques perspectives de recherche, des points essentiels que nous abordons ci-dessous.

4. Recommandations, limites et perspectives

L'interprétation du dendrogramme (voir figure 11) révèle que la problématique de l'expérience utilisateur en lien avec le *street marketing* est une réflexion pertinente dans le cadre de ce travail. Les outils du *street marketing*, par exemple la distribution des produits et le dialogue public, ont été des aspects managériaux importants au service du changement organisationnel pendant la crise sociosanitaire de COVID-19. Ceux-ci ont eu des impacts sur le vécu des acteurs en matière d'expériences comportementales et émotionnelles dans le champ étudié.

Toutefois, il y a lieu de noter que les gestionnaires devraient porter leurs solutions d'urgence en actionnant le levier produits/services à fournir aux populations pour provoquer des changements rapides sur les comportements à adopter en situation de crise. Une combinaison de moyens stratégiques et matériels (décisions politiques prises, produits et autres instruments de riposte) avec le discours public à l'endroit de la population sinistrée sur le terrain pourrait s'avérer plus significative dans le combat mené.

À l'état actuel des choses, force est de constater que les organisations publiques africaines en général et le Cameroun en particulier (comme terrain d'observation) font encore face à de multiples difficultés les empêchant de mieux implanter le *street marketing* afin

de déclencher de nouvelles expériences. Le concept reste renié et non employé comme objet scientifique dans les organisations publiques camerounaises (Bityé, 2015). Une orientation de politique publique intéressante irait dans le sens d'adopter formellement l'innovation marketing en temps de crise (Bityé, 2024) pour surtout opérer des choix opérationnels intelligents, basés sur l'adoption des pratiques marketing communicationnelles alternatives, à l'instar du *street marketing*, dans un contexte de numérisation (Saucet et Cova, 2019). Ces pratiques marketing s'affirment aujourd'hui comme une valeur ajoutée décisionnelle qui stimule la confiance des populations envers l'État, améliore le climat social via le dialogue public permanent, permet d'agir à moindre coût et suscite la créativité en modifiant les comportements des acteurs étatiques dans le sens des besoins organisationnels en situation d'incertitude (Cova et Saucet, 2014).

En contexte de pandémie en particulier et en temps de crise en général, le *street marketing* n'est donc plus la panacée du seul secteur privé dédié à l'entreprise. Les organisations publiques y trouvent également leur compte et vivent de nouvelles expériences comportementales et émotionnelles.

Évidemment, cette recherche reste ouverte à la critique, car l'étude a été réalisée dans un contexte assez restreint : celui de l'Afrique centrale en général et du Cameroun en particulier, avec une taille assez réduite de l'échantillon. Or, le sujet traité étant rare, il a été question d'ouvrir le débat du *street marketing* en lien avec l'expérience utilisateur dans un contexte de crise sociosanitaire vécu selon les spécificités de l'environnement d'étude, où aucune recherche n'a encore été faite en ce

sens. Il s'agit donc là d'un premier essai d'une problématique complexe par son phénomène rare (pandémie) et opportuniste, cherchant à relancer le débat scientifique et public sur les opportunités qu'offre la pratique d'un marketing alternatif et innovant à résoudre plus efficacement et avec efficience les problèmes de gouvernance sécuritaire des États africains en matière de santé publique.

Des recherches futures sont donc bienvenues pour ouvrir le débat à d'autres perspectives allant dans le sens de combler et d'élargir les insuffisances conceptuelles et théoriques où l'observation des données de *street marketing* (distribution de produits et dialogue public) et d'expérience utilisateur (conséquences comportementales et émotionnelles) a été limitée à un nombre restreint de facteurs. Ainsi, les résultats de cette recherche sont considérés comme un premier test d'appréciation d'un phénomène nouveau et encore rare dans les écrits.

Aussi, ces recherches pourront approfondir le discours méthodologique en élargissant le champ d'intervention à d'autres structures publiques et, pourquoi pas, au secteur privé ou même à des contextes autres que celui du Cameroun, dans une logique de comparabilité des situations en contexte pandémique et de généralisation des résultats de la recherche.

Conclusion

Cette réflexion avait pour objectif d'étudier et de comprendre en profondeur les effets contributifs du *street marketing* sur l'expérience utilisateur des agents de l'État en contexte pandémique de COVID-19. Nos résultats apportent une réponse positive quant à la contribution majeure de cet

outil à l'amélioration de la résilience des organisations publiques en situation pandémique. Dans cette dynamique, nous avons pu observer que les actions du *street marketing*, notamment la distribution de produits (cache-nez, savon, seau robinet, gel hydroalcoolique, etc.), ont entraîné des conséquences comportementales positives (adoption, adhésion, accompagnement, adaptation, esprit réceptif, fréquence, respect) et que le dialogue public a suscité chez les agents de l'État étudiés des émotions favorables (joie, confiance, sentiments positifs, satisfaction) à la bonne marche des initiatives publiques en situation de pandémie.

Néanmoins, il convient de souligner que les difficultés des acteurs publics viennent davantage de la méconnaissance du *street marketing* et de sa non-familiarité dans la culture organisationnelle des structures publiques visitées. Les capacités d'usage du *street marketing* restent très peu exploitées, ce qui continue à limiter l'efficacité des actions communicationnelles aux méthodes traditionnelles dans l'environnement étudié. Ce problème est plus profond, car la communication marketing en elle-même reste une donnée peu exploitable et restreinte par rapport à la communication institutionnelle dans le champ des administrations publiques camerounaises (Mbelle Wasse, 2020).

Nous recommandons donc que le *street marketing* puisse être intégré formellement dans les stratégies gouvernementales au Cameroun en tant qu'objet scientifique et arme efficace/efficace pour la résolution des crises en général et de pandémies en particulier, pour une socialisation plus accrue des initiatives publiques et pour la construction progressive d'une proximité relationnelle entre l'État et ses citoyens en matière de gouvernance de la santé publique.

NOTES

- 1 Nous délimitons ces travaux sur la période allant de décembre 2019, correspondant à la date de survenance de la COVID-19, à avril 2021, correspondant à la période d'intensité de la crise, dans le contexte camerounais.
- 2 Selon la norme ISO 9241-210:2019 *Ergonomie de l'interaction homme-système*. <https://www.iso.org>
- 3 <http://www.bachelor-event-management.com>

RÉFÉRENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alben L. (1996). Quality of experience: Defining the criteria for effective interaction design. *Interactions*, 3(3), 11-15. <https://doi.org/10.1145/235008.235010>
- Amar, A. et Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management public*, 5, 1-14.
- Antsa, Ny. (2023, 30 juin). *Réaliser une bonne campagne de street marketing en 2024 (+ exemples)*. Sortlist. <https://www.sortlist.fr/blog/street-marketing>
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Dunod.
- BBC News. (2022). *Coronavirus : suivi en direct des cas en Afrique à partir du 20-06-2022 12:04 GMT*. <https://www.bbc.com/afrique/resources/jdt-9de64648-267c-4de9-8d78-05007b5c6d29>
- Belic, S. et Jönsson, E. (2012). *Guerrilla marketing and its effects on consumer behavior* [Thèse de doctorat]. Kristianstad University.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. The Free Press.
- Bikanda, P. (1988). Un marketing de combat pour faire face à la crise. *Le Manager*, 7, 23-24.
- Bitner, M. J. et Booms, B. H. (1981). Marketing strategies and organization structures for services. Dans J. Donnelly et W. R. George (dir.), *Marketing of services* (p. 47-51). American Marketing Association.
- Bityé, M. (2015). *Efficacité du marketing dans les services publics au Cameroun* [Thèse de doctorat]. Université de Yaoundé II.
- Bityé, M. (2022). Qualité des services publics et modernisation de l'état : quelle approche de gouvernance des services optimise les compétences publiques dans les administrations camerounaises ? *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, 20, 7-53.
- Bityé, M. (2024). COVID-19, marketing public et management des États et services publics en Afrique subsaharienne : essai critique autour de la pensée managériale, entre mobilisation des acteurs et émergence du modèle marketing-mix 10+2P – Le cas du Cameroun. *Les Cahiers du CEDIMES*, 19(2024), 171-190.
- Brasseur, M. et Forgues, B. (2002). Communiquer en temps de crise. *Revue française de gestion*, 28(137), 15-26. https://www.researchgate.net/publication/336485877_Communiquer_en_temps_de_crise
- Butler, P. et Collins, N. (1995). Marketing public sector services: Concepts and characteristics. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 83-96.
- Carù, A. et Cova, B. (2003). Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation. *Recherche et applications en marketing*, 18(2), 47-65.
- Carù A. et Cova B. (2006). Expérience de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion*, 32(162), 99-113.
- Chabry, L., Gillet-Goignard, F. et Jourdan, R. (2023). *La boîte à outils de l'expérience client*. Eyrolles.
- Choufari, S., et Sbiti, M. (2022). Le marketing en temps de crise : Cas de la crise sanitaire du Covid-19. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-2), 337-348. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7420168>
- Cova V. et Cova B. (2023). *Alternatives marketing*. Editions. Dunod.
- Cova, B. (2004). *Le marketing traditionnel est mort. Vive le marketing alternatif!* Éditions Espaces.
- Cova, B. et Saucet, M. (2014). Le *street marketing*, forcément transgressif? *Sciences humaines et sociales*, 73, 27-43.
- Dares. (s. d.). *Dialogue social*. République française. <https://doi.org/10.7193/dm.073.27.43>
- Divard, R. (2010). *Le marketing participatif*. Dunod.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Bosten.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education.
- Gicquel, Y. (2006). *Le street marketing*. Éditions Le Génie des Glaciers.
- Hassenzahl, M. (2001). The effect of perceived hedonic quality of product appealingness. *International Journal of Human Computer Interaction*, 13(4), 481-499. https://doi.org/10.1207/S15327590IJHC1304_07
- Hassenzahl, M., Burmester, M. et Koller, F. (2021). User experience is all there is: Twenty years of designing positive experiences and meaningful technology. *i-com*, 20(3), 197-213. <https://doi.org/10.1515/icom-2021-0034>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(11), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Houat, I. et Cherkaoui, M. (2023). L'expérience client, l'expérience utilisateur et l'interface utilisateur : une approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 441-463.
- Hutter, K. et Hoffmann, S. (2011). Guerrilla marketing: The nature of the concept and propositions for further research. *Asian Journal of Marketing*, 5(2), 39-54. <http://dx.doi.org/10.3923/ajm.2011.39.54>
- Jensen, M. et Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026)
- Kimmel, M. S., Hearn, J. et Connell, R. W. (2005). *Handbook of studies on men & masculinities*. SAGE.
- Kotler, P. et Keller, K. L. (2015). *Marketing management*. Pearson Education.
- Lauber, E. (2018). *L'UX design, composites d'une industrie de l'infra-ordinaire? Étude des logiques communicationnelles des supports de médiation du design d'expérience utilisateur en France* [Mémoire de maîtrise, Université Sorbonne]. DUMAS. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02889099>
- Laufer, R. et Burlaud, A. (1980). *Management public : gestion et légitimité*. Dalloz.
- Levinson, J. C. (1984). *Guerrilla marketing: Secrets for making big profits from your small business*. Houghton Mifflin.
- Madill, J. J. (1998). Le marketing dans le secteur public. *Revue de gestion du secteur public*, 28(4), 10-20.
- Marchand, C. (1999). *Économie des interventions de l'État : théorie des choix publics*. PUF.
- Mbelle Wasse, V. (2020). *Communication marketing et expérience utilisateur dans les universités camerounaises en COVID-19* [Mémoire de maîtrise]. Université de Yaoundé II.
- Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mouandjo, P. (2015). *Le marketing de rue en Afrique*. L'Harmattan.
- Nkene Ndeme, R. et Mbassi, J. C. (2022). Que doivent faire les pouvoirs publics pour inciter les citoyens à adopter un comportement de prévention? Analyse de la communication persuasive en période COVID-19. *Politique et Management public*, 39(1), 31-60.
- Norman, D. A. (1990). *The design of everyday things*. Bantam Doubleday Dell.
- Osborne, D. et Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Penguin Press.
- OSCAR. (2022, 20 septembre). Le street marketing, un puissant outil de communication et de promotion. <https://www.oscar.fr/actualites/street-marketing>
- Paris Retail Week. (2023, 5 avril). *Les tendances du street marketing dans le commerce de détail*. <https://news.parisretailweek.com/les-tendances-du-marketing-de-rue-dans-le-commerce-de-detail>
- Parpirolles, S., Jouchoux, C., Corujas, C. et Christy, L., sous la supervision d'A. Bertin. (2023). *Street marketing : l'affichage urbain de demain* [Note de veille]. Unitec. <https://unitec.fr/street-marketing-laffichage-urbain-de-demain>

- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.
- Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: An international comparison*. Oxford University Press.
- Rochet, C. et Keramidias, O. (2007). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques. *Revue des sciences de gestion*, 6(228), 13-22. <https://doi.org/10.3917/rsg.228.0013>
- Roederer C. (2012). *Marketing et consommation expérientiels*. EMS Editions.
- Saucet, M. (2015). *Street marketing: The future of guerrilla marketing and buzz*. Praeger Publishers.
- Saucet, M. et Cova, B. (2019). *Street marketing : marketing de rue et objets connectés – Un buzz dans la ville!* Éditions Diatèino.
- Swenson, E. (2011). Overview of UX/branding process. Dans *Practical SharePoint 2010 branding and customization* (p. 24-41). Apress.
- Tcha Tokey, K. (2018). *Conception et évaluation de l'expérience utilisateur en environnement virtuel immersif* [Thèse de doctorat]. École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM). <https://theses.fr/2018ENAM0012>
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Walsh, K. (1994). Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63-71. <https://doi.org/10.1108/03090569410057308>.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. <http://www.jstor.org/stable/2778934>
- Wissem, A. (2020). *La crise économique et financière COVID-19 : quelques repères de réflexion*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.14900.40323>

NOTES D'ACTUALITÉ

Jane Jacobs et le Québec : sa correspondance inédite et sa présence dans la presse québécoise

Charles-Albert Ramsay^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1877>

RÉSUMÉ. Cet article a pour but de rassembler les idées, les écrits et les relations avec le Québec de la journaliste et autrice autodidacte Jane Jacobs. Grâce à une documentation inédite, nous partageons des extraits de sa correspondance avec le premier ministre du Québec René Lévesque, le journaliste Raymond C. Gagné, l'économiste-géographe Pierre Desrochers et l'économiste Marcel Côté, ainsi qu'une revue de sa présence dans la presse québécoise. Jacobs est un sujet important du fait de sa théorie novatrice sur le dynamisme des villes ainsi que de son analyse politique du Québec. Sa correspondance indique une appropriation de ses théories par des économistes québécois dès 1969.

Mots clés : Jane Jacobs, urbanisme, économie, dynamisme des villes

ABSTRACT. The objective of this article is to gather the ideas, writings and relations with Quebec of self-taught journalist and author Jane Jacobs. We share extracts of hitherto unpublished correspondence with Quebec Prime minister René Lévesque, journalist Raymond C. Gagné, economic-geographer Pierre Desrochers and economist Marcel Côté. Also included is a review of Jane Jacobs' presence in the Quebec press. She is an important subject for Quebec's economy with her innovative theoretical writings on the dynamism of cities and her political analysis of Quebec. Her correspondence indicates that her theories were adopted by Quebec economists as early as 1969.

Keywords: Jane Jacobs, urban planning, economy, city dynamism

Introduction

L'Américano-canadienne Jane Jacobs (1916-2006) est connue internationalement pour ses écrits défendant une approche inductiviste et qualitative de la ville. Du coup, ses travaux font l'objet d'une longue liste de vérifications et de contre-vérifications, autant au sein de la communauté universitaire que dans la presse populaire (Kanigel, 2016). Autodidacte, journaliste de carrière et essayiste, elle participe aux mouvements citoyens qui réussirent à stopper deux projets autoroutiers, le *Lower Manhattan Expressway* à New York et le *Spadina Expressway* à Toronto.

Au sein des urbanistes, Jacobs est l'autrice fétiche du Renouveau urbain, comme en témoigne le fait que ses livres sont toujours réédités et cités. En effet, dans la littérature francophone, nous avons recensé 283 résultats du terme « Jane Jacobs » dans la banque de recherches Érudit.

Son œuvre a inspiré des dizaines de récompenses et de centres de recherche ainsi qu'une quarantaine d'offres de doctorat honoris causa, qu'elle a sciemment refusées. Chez les économistes, ses travaux sont restés en marge de la pensée dominante, mais ils ont percolé chez les économistes d'inspiration

^a Enseignant d'économie, Collège Dawson, Montréal

autrichienne (Ikeda, 2024), chez les économistes-géographes (Desrochers et Hospers, 2007; Ramsay, 2022) et chez les économistes de l'innovation (Glaeser et collab., 1992; Beaudry et Schiffauerova, 2009), notamment. Notons le contre-argument de Polèse (2020), arguant l'importance des institutions de gouvernance nationales pour le développement urbain, plutôt que l'inverse.

Grâce à la consultation des archives personnelles de Jacobs de la collection *Jane Jacobs Papers* déposées aux archives John J. Burns de l'université Boston College, on peut constater l'influence qu'a eue Jacobs sur la réflexion économique au Québec. Jacobs, une Américaine émigrée au Canada, s'est placée du côté nationaliste à plusieurs reprises. Elle s'est prononcée contre les mesures de guerre de 1970, en faveur de la souveraineté du Québec, et fut une des premières personnes à défendre l'idée d'une monnaie québécoise advenant la sécession.

Notons que la question est d'actualité puisque le Parti québécois a remis sur la table la possibilité d'un référendum sur la souveraineté du Québec et que son chef, Paul St-Pierre Plamondon, laisse planer son intérêt pour une monnaie du Québec (Carabin, 2023). La proposition a reçu l'appui de Dr Nicolas Marceau, professeur d'économie à l'UQAM et ancien ministre des Finances péquiste (Marceau, 2022). M. St-Pierre Plamondon a suggéré la relecture du livre de Jacobs au sujet du Québec, sur la plateforme TikTok (Parti québécois, 2023).

Nous traiterons de l'intérêt que Jacobs a porté pour la situation économique et politique du Québec, ainsi que de l'intérêt que le Québec a porté aux idées de Jacobs. Nous exposerons premièrement les idées de Jacobs publiées dans l'année qui a précédé le référendum de 1980 sur la souveraineté-association. Nous présenterons ensuite sa correspondance avec Lévesque, Côté, Desrochers et Gagné. Finalement, nous terminerons avec une revue de presse au Québec.

1. L'ouvrage de Jacobs sur le Québec

Jacobs publie trois livres avant de s'intéresser à la situation du Québec. Premièrement, elle publie, en tant qu'étudiante auditrice libre à l'Université Columbia à New York, une monographie sur les idées rejetées en amont de la rédaction de la Constitution américaine (1941). Ensuite, elle publie son livre le plus connu, *The death and life of great American cities* (1961), et celui sur l'économie urbaine, *The economy of cities* (1969a).

Pour éviter la conscription de ses fils dans la guerre du Vietnam, elle déménage en catimini au Canada et s'installe à Toronto. Étant à l'aise dans les quartiers hyper-diversifiés près du centre-ville – elle a passé une décennie à retaper une maison délabrée du quartier new-yorkais Greenwich Village, à l'époque bigarré –, elle s'installe près de l'avenue Spadina dans un quartier similaire. Elle passe quelques années à s'acclimater au Canada et à s'intégrer à la vie politique torontoise (Kanigel, 2016).

À l'invitation de la CBC, elle accepte de participer à un reportage de fond qui l'emmène à se promener dans les rues de Toronto et de Montréal (CBC, 1959). Jacobs remarque le caractère romantique de certains quartiers de la ville, mais fustige Toronto pour ses autoroutes, qui menacent de s'emparer des ravines, ces rivières et ruisseaux encastrés naturellement qui sillonnent la ville. Elle félicite Montréal d'avoir résisté à la tendance nord-américaine du tout à l'automobile, qui nécessite souvent le rasage de bidonvilles, ce qu'on appelle le *slum clearance*. Elle félicite aussi Montréal d'avoir réussi à créer un tissu urbain continu entre le Vieux-Montréal, abandonné au profit du nouveau centre-ville au nord-ouest. « C'est très particulier. Je ne connais pas d'autres villes qui ont réussi à faire ceci », dit-elle (CBC, 1959, s. p., trad. libre). Jacobs s'exprime clairement sur le sort des francophones dans la cité qui souffrent d'un manque d'accès aux capitaux d'investissement :

Les francophones de Montréal n'ont certainement pas l'accès aux capitaux, à l'argent pour investir qu'ont les anglophones. Ils croient, clairement, qu'ils sont victimes de discrimination, en ce qui a trait à l'accès au capital. Et j'ai tendance à penser qu'ils ont raison. Les gens le savent, quand ils sont victimes de discrimination. Les gens savent ces choses à leur propre sujet, de leur groupe, leur classe sociale. Les gens qui discriminent sont ceux qui sont capables de prendre les décisions à savoir où iront les prêts et les investissements.

On peut voir les résultats dans le fait que très peu de sociétés importantes, ou en croissance, sont de propriété francophone. On peut le voir d'une autre façon : les quartiers francophones, à l'est de Saint-Laurent, de la ville, ne sont tout simplement pas aussi prospères que les secteurs anglophones. Cette prospérité vient indirectement de : Produisez-vous? Développez-vous? On peut simplement voir dans les magasins, les maisons, dans tout, qu'il y a moins de prospérité ici.

Quand les gens qui font le travail humble de la ville n'ont pas accès au capital, leur travail en lui-même devient un cul-de-sac. Il peut y avoir des sommes d'argent pour des technologies sophistiquées, mais, à l'autre bout de l'échelle, il y a un lamentable abrutissement (*abysmal stultification*). (CBC, 1959, s. p., trad. libre)

Jacobs est, dans la même année, invitée à prononcer une conférence aux Massey Lectures organisées par la CBC, au cours desquelles des intellectuels discutent d'enjeux sociaux. À la surprise générale, elle s'attaque à la question du Québec dans le Canada. Les cinq conférences sont archivées en format audio (Jacobs, 1979), puis publiées en format livre la même année (Jacobs, 1980a) sous le nom *Canadian cities and sovereignty association*¹. Il faut dire que la publication de la CBC semblait inachevée aux yeux de Jacobs, qui complète le manuscrit et le republie auprès de son éditeur de prédilection, Random House, à New York et à Toronto du même coup, sous le titre *The question of separatism: Quebec and the struggle over sovereignty* (Jacobs, 1980b).

Ce livre est un pavé dans la mare : une position intellectuelle que Jacobs ne rechigne pas de prendre puisqu'elle s'est attaquée préalablement aux urbanistes établis des années 1960, dont Robert Moses. Jacobs s'adresse surtout aux Anglo-canadiens pour leur expliquer que la souveraineté du Québec ne serait pas dommageable pour le reste du Canada, prenant pour exemple la sécession pacifique de la Norvège de la Suède au début du xx^e siècle.

Le livre s'inscrit dans un travail plus large, comme en témoignent ses correspondances québécoises. En effet, depuis la parution de son livre *The economy of cities* (1969a), Jacobs s'intéresse à l'analyse mésoéconomique et macroéconomique de la ville. En prenant le temps de s'intéresser au cas de Montréal, elle se permet d'échafauder une théorie économique urbaine plus complète, arguant pour l'autonomie politique des métropoles et contre la mise en place d'aires monétaires élargies. C'est ce qui ressortira de son dernier entretien formel, réalisé avec Robin Philpot, l'éditeur de Baraka Books, qui réussira à faire revivre le livre au Québec (Jacobs, 2011). L'ouvrage sera d'ailleurs traduit en français l'année suivante chez VLB (Jacobs, 2012).

Malgré sa recension dans les médias du Québec dès 1961, les livres de Jacobs ne sont pas un succès de librairie au Québec. Comme on le voit au tableau suivant, les traductions se font attendre, sauf vers la fin de sa vie. Notons que Jacobs était malgré tout timide de nature, ne parlait pas français et refusait presque toutes ses invitations de conférences. Selon nos informations, elle a été invitée à Montréal vers 1995 par un groupe d'économistes membres de l'Association des économistes québécois (ADEQ) et/ou de Secor, mais elle a poliment refusé l'invitation.

Titre	Année de publication originale	Année de publication en français
<i>The death and life of great American cities</i>	1961	2012 (Parenthèses, Marseille)
<i>The economy of cities</i>	1969	—
<i>The question of separatism</i>	1980, 2011 (Baraka)	2012 (VLB)
<i>Cities and the wealth of nations</i>	1985	1992 (Boréal)
<i>Systems of survival</i>	1994	1995 (Boréal)
<i>The nature of economies</i>	2000	2001 (Boréal)
<i>Dark age ahead</i>	2005	2005 (Boréal)

Tableau 1 – Bibliographie de Jacobs en anglais et en français

2. La correspondance québécoise

La collection *Jane Jacobs Papers* des archives Burns compte 57 boîtes, pour la plupart données par Jacobs en 1995 et en 2002. Elles sont datées de 1960 à 2002. La majorité du travail historique fut entrepris par Kanigel pour sa biographie sur Jacobs parue en 2016. Or, il appert que Kanigel n’a pas porté une grande attention aux correspondances québécoises de Jacobs.

Nous nous intéressons à quatre correspondants, soit René Lévesque, Raymond C. Gagné, Pierre Desrochers et Marcel Côté.

René Lévesque

Commençons par la correspondance avec René Lévesque, premier ministre péquiste du Québec de 1976 à 1985. Six mois avant le référendum, M. Lévesque écrit une courte lettre, datée du 26 mars 1980, sur en-tête officiel du cabinet du premier ministre, pour remercier Jane Jacobs de lui avoir envoyé personnellement une copie de *Canadian cities and sovereignty association*. Il « admet que c’est une analyse intéressante de la situation Canada-Québec ».

On sait donc que Lévesque était bien au fait de son travail, mais on ne peut que supputer son interprétation de cette analyse. Rappelons que, selon Jacobs, Lévesque aurait dû proposer une souveraineté pleine et entière, incluant la souveraineté monétaire. On ne sait pas si Jacobs et Lévesque s’étaient rencontrés pendant la Seconde Guerre mondiale. Les deux étaient alors journalistes au service de presse militaire américain. Jacobs était impliquée avec le magazine *Amerika*, destiné à un lectorat en Russie, tandis que Lévesque était plutôt sur le terrain en Europe (Société Radio-Canada, 2017). Il est donc improbable qu’ils aient travaillé dans le même bureau.

Raymond C. Gagné

Raymond C. Gagné était journaliste au journal *Le Soleil* à Québec. Il aurait écrit sur le livre de Jacobs², puis elle lui aurait écrit une lettre pour le remercier. On retrouve donc, dans la collection *Jane Jacobs Papers* des archives Burns, une carte postale signée Clovis et Raymond C. Gagné, incluant une adresse de retour dans la ville de Québec. On y lit le texte suivant, dans une écriture cursive parfois difficile à lire :

Chère Jane,

Vos gentilles remarques au sujet de mon article ont fait un formidable cadeau d'anniversaire, le 8, la journée que vous les avez écrites. Quel courage d'écrire avec un bras cassé! Je vous souhaite qu'il guérisse rapidement. Dommage que vous n'ayez pu rester dans la chambre de la tour à l'hôtel Dubrovnik. Vous voyez bien, en référence à l'annexe vitrée, que même les socialistes utopistes, ou surtout eux, peuvent faire éclater les concepts de base de l'esthétique « humaine », comme c'est le cas pour plusieurs aspects de l'humanité.

J'ai lu votre livre d'une traite. Le style est frais et clair et la lutte norvégienne (étapiste) pour l'indépendance avait une intrigue digne d'une nouvelle de Maugham, toute en intrigue et en suspense. Bravo et félicitations pour votre analyse profonde et généreuse. Jacques me dit que vous avez trouvé un traducteur. Vous a-t-il contacté? Mes salutations chaleureuses à vous et votre mari et mes meilleurs vœux pour le Nouvel An. Gardez-moi au courant de vos péripéties et de vos aventures.

Clovis (Gagné, 1981, trad. libre)

La carte postale n'a pas d'importance sur le plan économique ou théorique, mais nous indique quand même le genre de réaction que générerait Jacobs auprès de son lectorat. Quant à l'identité de Jacques, nous avons demandé une confirmation auprès de M. Jacques Godbout, qui estime ne pas être la personne citée dans la carte postale, ne connaissant ni M. Gagné (ni Clovis). Il fut tout de même impliqué de près dans les traductions de Jacobs aux Éditions du Boréal.

Dr Pierre Desrochers

Le professeur Pierre Desrochers est géographe-économiste à l'Université de Toronto. Québécois, il a entamé une correspondance avec Jacobs en 1998 alors qu'il était au doctorat en géographie à l'Université de Montréal. Jacobs lui répond et ainsi commence une relation épistolaire sur les articles de Desrochers, qui s'intéresse aux principes d'économie circulaire dans un système économique de marché libre, ouvert à l'entrepreneuriat.

Dans son premier article, Desrochers cite Jacobs aux côtés de Daly (économie écologique), de Hayek (autrichien), de Marshall (classique) et de Porter (clusters d'innovation), sous le titre *Economic calculation and human creativity in solid-waste recycling: Implications for policies*. Jacobs étant franchement du côté du laissez-faire en matière de planification urbaine et de politique économique, elle se trouve donc un allié dans le monde de la recherche. On retrouve son influence dans plusieurs articles de Desrochers (p. ex., 1998), qui a la chance de la rencontrer en personne, à sa demeure, à quelques reprises avec des collègues spécialistes (Ikeda, 2024).

L'acceptation de Jacobs au sein des économistes, même des spécialistes de l'économie urbaine, régionale ou spatiale, n'est pas admise. Il est difficile d'en trouver des détracteurs : on retrouve plutôt de l'indifférence. Or, chez Desrochers, Jacobs trouve un collègue sérieux qui l'aide à réfléchir à ses principes économiques. Elle lui écrit le 6 janvier 2002 :

J'ai été vraiment ravie de recevoir votre article *Local diversity, human creativity and technological innovation*. C'est une expérience assez rare pour moi de voir mes idées prises au sérieux par des économistes, sans parler d'un économiste qui les comprend vraiment, comme vous le faites, et qui les pousse plus loin, comme vous l'avez fait! Et j'ai trouvé très instructive la façon dont vous avez analysé les difficultés liées à la mesure statistique de l'incidence de l'innovation. [...]

J'ai tenté un jour de suggérer une méthode statistique pour mesurer le développement économique des villes (ou d'autres agglomérations). [...] L'article faisant cette suggestion a été publié – je pense au début des années 1970 – dans le journal de l'American Association of Economists, ou quel que soit son nom. J'avais présenté l'article lors de leur congrès annuel, à l'instigation de Leontief. J'avais des copies, mais je n'en trouve plus. Si j'en retrouve une, je vous l'enverrai. En dehors de Leontief, personne n'a manifesté d'intérêt, hormis une certaine hostilité, y compris de manière très marquée (je ne comprends toujours pas pourquoi) l'hostilité et les réprimandes de la part d'un ou deux protégés de Leontief. Tant pis. En somme, cette notion de mesure était certainement une idée mort-née. Il existe encore très peu de données pertinentes. Peut-être que votre article, avec son étude des tentatives de mesure, contribuera à changer cela. Quoi qu'il en soit, l'identification des processus de créativité est sûrement plus pertinente que la mesure statistique des résultats – aussi utile soit-elle. (Desrochers, 1998-2003, trad. libre)

Notons la référence à Wassily Leontief, le père de l'analyse matricielle « input-output » – une approche mésoéconomique qui rejoint la pensée interindustrielle de Jacobs – et prix Nobel d'économie de 1973. Jacobs avait été invitée devant des économistes américains de renom, dont plusieurs avaient apprécié son livre paru en 1969. Elle y présenta l'article *Strategies for helping cities*, qui fut ensuite publié dans l'*American Economic Review* (Jacobs, 1969b).

Marcel Côté

Marcel Côté (1942-2014) est un économiste québécois qui, trois décennies avant Desrochers, était tombé dans la soupe Jacobs. Il entretient une correspondance épisodique avec Jacobs à partir de 1982. Fédéraliste convaincu et vocal, Côté l'admire pour son analyse du développement systémique, mais n'adhère pas à ses opinions politiques sur la souveraineté du Québec et sur sa monnaie. Ses collègues devaient lire les canons de Jacobs avant de pouvoir travailler aux dossiers de développement économique régional de la boîte Secor, dont il était un associé fondateur.

Dans sa première lettre à Jacobs, datée de 1982, Marcel Côté explique avoir découvert son œuvre lors de ses études à Carnegie Tech, à Pittsburgh, en 1969. Il ne tarit pas d'éloges au sujet du livre *The economy of cities* (1969a), qui recevra l'aval du grand économiste Lucas (1988). Côté écrit à Jacobs : « Je crois encore que c'est le meilleur livre sur la croissance économique jamais écrit. En temps et lieu, je crois qu'il sera reconnu comme tel » (Côté, 1982-1987, trad. libre).

Il explique avoir appliqué les principes de Jacobs à un cours enseigné à l'Université de Sherbrooke, au début des années 1970. Principes ensuite appliqués à son rôle dans l'accompagnement des entreprises manufacturières de Beauce et inscrits dans un guide pratique sur le développement économique régional. Dithyrambique, Jacobs lui répond :

Mon admiration est tout simplement illimitée pour la manière originale et très pratique avec laquelle vous avez abordé le problème du développement économique non métropolitain. Je ne connais personne d'autre qui ait réfléchi à cela comme vous. Votre définition de ce qu'un commissaire industriel devrait faire, et pourquoi, est à la fois brillante et très compréhensible.

Bien sûr, je suis fière que mon livre, *The economy of cities*, ait joué un petit rôle dans ce processus; j'espérais qu'il pourrait être utilisé de cette manière – je ne le savais pas – et vous pouvez imaginer à quel point cela me réconforte. Je travaille actuellement sur un autre ouvrage, une sorte de refonte de la macroéconomie et, si vous me le permettez, j'aimerais m'appuyer sur certaines de vos idées

(avec le crédit, bien sûr) pour contraster avec les approches habituelles du développement régional, où tant d'argent a été dépensé et tant d'espoir investi, avec une telle futilité. (Côté, 1982-1987, trad. libre)

Côté continue d'écrire, puis son guide devient le livre *Entrepreneurship et croissance économique* (Côté, 1986). On sait que Jacobs a bien lu le manuscrit de Côté, l'ayant annoté à la dernière page (126) de ses remarques. Il réécrit à Jacobs :

Je suis vraiment un grand *fan* de vous. Vous retrouverez plusieurs de vos idées dans ce texte. En fait, vous pouvez revendiquer un crédit intellectuel pour la relance structurelle de l'économie montréalaise puisque vos livres ont été largement diffusés dans la communauté locale des « personnes influentes ». J'attends vos commentaires avec impatience et je vous remercie du temps qu'il vous faudra pour lire mon texte. (Côté, 1982-1987, trad. libre)

En juillet 1986, Jacobs lui répond et est généreuse en bons mots pour son manuscrit. Elle apprécie les détails sur le financement des entreprises et sur le rôle des organismes gouvernementaux. Elle partage avec lui l'existence d'un organisme et d'un contact qui gagneraient à mieux comprendre les pratiques de Secor. Elle lui confie aussi l'existence d'un projet de monnaie locale, mené par la Great Barrington Savings Bank, dans l'ouest du Massachusetts. Il s'agit du fameux projet BerkShares de la renommée Berkshire Bank.

Côté lui réécrit en 1987 pour la dernière fois. Il lui confie ne pas avoir le temps d'écrire, donc il prend une sabbatique pour étudier à l'Université Harvard, au Center for International Affairs, en tant qu'*associate fellow*. Il lui demande des contacts en Nouvelle-Angleterre, question d'étendre son réseau et de connaître de nouvelles personnes.

La correspondance entre Côté et Jacobs peut nous laisser perplexes. Côté, le fédéraliste, s'enorgueillit du développement de la métropole, une ville qui lui tient à cœur et pour qui il est prêt à s'allier à la péquiste Louise Harel lorsqu'il se présente à la mairie en 2013. Or, Jacobs est très critique du fédéralisme canadien qui, selon elle, empêche Montréal d'atteindre son plein potentiel.

Malgré tout, la correspondance entre Côté et Jacobs témoigne de l'influence de Jacobs sur des acteurs très influents du développement économique de Montréal et du Québec, Secor étant la firme la plus importante en conseil stratégique, en gouvernance de sociétés et en développement régional au Québec, jusqu'à son rachat par KPMG en 2012.

3. Revue de presse québécoise

Pour avoir une idée de la réception des idées de Jacobs dans l'imaginaire collectif, nous présentons une revue de presse des articles qui la citent, soit *La Presse*, *Le Soleil* et *Le Devoir*, entre les années 1960 et 2000.

À Toronto, Jacobs est un personnage culte qui fait partie intégrante de l'identité de la ville, tandis qu'au Québec sa place est plus mitigée. Lors de son décès, les journaux en feront mention, mais les médias québécois ne l'ont pas traitée comme une personne de si grande importance³.

Cela dit, on lui rend hommage régulièrement dans les médias, comme en témoigne un long reportage de la radio de Radio-Canada mettant en vedette Dre Johanne Brochu, urbaniste à l'Université Laval, et Dr Harold Bérubé, historien à l'Université de Sherbrooke (Société Radio-Canada, 2020).

De son vivant, chacun de ses livres fut recensé dans la presse, soit dans *Le Soleil* à Québec ou dans *La Presse* et *Le Devoir* à Montréal. Sans vouloir en faire un recensement exhaustif, voici quelques exemples de sa présence médiatique.

Jacobs est citée par des lecteurs implorant la sauvegarde du patrimoine bâti ou militant pour l'achat local; par des éditorialistes; par Joseph Baker, directeur de l'École d'architecture de l'Université Laval; par l'architecte Odile Hénault; par Kevin Henley, professeur d'histoire de l'économie à l'UQAM; par les chroniqueurs Miville Tremblay, Jean Pichette et Jacques Dufresne; par Richard Langlois, économiste de la Centrale de l'enseignement du Québec; et par le professeur d'économie Claude Péclet⁴. Rappelons que Jacobs a fait elle-même la manchette quand les projets d'autoroute à Toronto furent annulés et lorsqu'elle a signé une pétition pour protester contre l'imposition de la *Loi sur les mesures de guerre* et la suppression des libertés civiles (les 8 étudiants de Harvard) lors de la crise d'octobre 1970 au Québec (*Le Devoir*, 1970, p. 16) (Cette loi a été remplacée en 1988 par la *Loi sur les mesures d'urgence* (L.R.C. (1985), ch. 22 (4^e suppl.)).⁵

Il faut aussi noter que Jacobs n'accordait des entrevues que très rarement. En 1991, elle répond aux questions de la Canadian Press, à Montréal, au sujet des négociations constitutionnelles du lac Meech (Mooney, 1991). Ses propos sont cinglants : elle prédit que les négociations vont échouer, que les positions du Québec et du Canada sont irréconciliables, et que les producteurs de bœuf albertains n'arrêteront pas de vendre leurs steaks au Québec, advenant la souveraineté. Au sujet de la monnaie, elle soutient :

La valeur du dollar canadien est largement déterminée par ce qui se produit à Toronto et aux environs, parce que c'est la région économique la plus puissante du pays [...]. Mais cela peut être très mauvais pour les provinces de l'Atlantique ou le Québec. (Mooney, 1991, paragr. 19)

Deux journalistes du magazine *L'Actualité* ont eu l'occasion d'interviewer Jacobs, soit Jean-François Lisée (1992) et Francine Pelletier (1993).

D'abord, avec Lisée, fidèle à elle-même, Jacobs revient sur ses idées notoires pour expliquer les problèmes économiques de Montréal : l'importance de la monnaie, des fugeurs (*breakaway entrepreneurs*), de la diversité industrielle, de locaux bon marché, de limiter la bureaucratie, de l'approvisionnement local comme stratégie de développement et de servir le marché intérieur en priorité. Lisée (1992) relate les propos de Daniel Latouche, politologue et professeur d'études urbaines à McGill, puis à l'INRS : « C'est seulement au Québec qu'elle a de l'influence; aux États-Unis, les économistes ne lui parlent même pas. ». Chose qui est peut-être en train de changer, dit Lisée en citant Scheinkman et Shleifer, qui comparent le modèle Jacobs contre ceux de Porter et du classicisme (voir Glaeser et collab., 1992).

Puis, avec Pelletier (1993), Jacobs explique les grandes lignes de son prochain livre à paraître à ce moment, *Systems of survival* (1994), qui traite des aspects moraux du commerce, de la politique et de la gestion des territoires.

La dernière entrevue de Jacobs est accordée au militant péquiste et éditeur Robin Philpot en 2005, à sa demeure de Toronto. Des extraits sont publiés dans *L'Action nationale* (Philpot, 2007). L'interview est disponible dans la réédition de *The question of separatism* (2011) et dans sa version française chez VLB (2012). Jacobs y réitère ses opinions sur la politique québécoise, ce qui crée une légère polémique au Québec. En effet, la sortie de la réédition provoque une réplique dans le *Montreal Gazette* (Aubin, 2011), dont le titre est sans équivoque : *Jane Jacobs got it wrong*. Aubin y cite le géographe et professeur en études urbaines Richard Florida, comme quoi la région métropolitaine de Montréal compte une part importante d'emplois – plus du tiers – dans les secteurs dits créatifs, un « leader global ». Aubin dénonce le

méli-mélo d'une bureaucratie galopante dans la région, dont 14 MRC et 5 régions administratives, et la création récente des arrondissements montréalais comme étant le problème important à régler, et non la souveraineté.

Conclusion

En somme, cet article avait pour objectif de dresser la liste des correspondances de Jacobs avec des Québécois d'influence ainsi que de mesurer sa présence dans la presse québécoise. Étant donné que sa pensée revient toujours dans l'actualité alors que le Parti québécois reprend explicitement son argumentaire en faveur d'une monnaie québécoise, cette revue de documentation peut servir aux chercheurs en économie urbaine et régionale qui veulent mieux comprendre l'influence de Jacobs dans les décennies 1980 et 1990.

Malgré l'étendue de l'œuvre conceptuelle de Jacobs, notons que la discipline économique ne retient encore surtout que le concept de *spillovers* de connaissances en milieux diversifiés (pour une synthèse de la littérature, voir Beaudry et Schiffauerova, 2009). Il appert que son œuvre est plus large et a pris du temps avant de fermer la boucle entre les niveaux micro, mezzo et macro de l'économie. Les économistes comme Côté et Parizeau n'ont ainsi pas pu faire les liens qui lient son travail tardif (2000) avec ses premières œuvres (1961, 1969a).

L'analyse de Jacobs serait aujourd'hui considérée comme systémique au sens de Meadows (2011), insistant sur la forme fractale des villes (Jacobs, 2000) et sur l'importance des boucles de feedback. De son insistance sur l'entrepreneuriat, on peut tisser un lien avec certains modèles d'équilibre général fondés sur les principes de concurrence monopolistique (Robinson, 1933/1979). De son insistance sur la diversité industrielle, on peut tirer une révision de l'interprétation des modèles autrichiens des courbes des possibilités de production (concaves) du côté de l'offre et une révision de l'interprétation des courbes d'indifférence (convexes) du côté de la demande.

À savoir si l'œuvre de Jacobs peut aussi s'inscrire dans une approche culturaliste traditionnelle (p. ex., Kahn, 2010) et apporter des nuances aux principes généraux qui guident l'économie géographique (Prager et Thisse, 2010), cela reste à faire par les études urbaines.

REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier les personnes suivantes : M. Denis Durand, ex-associé chez Secor et collègue de longue date de l'économiste Marcel Côté, pour ses confirmations, ses informations et son intérêt général pour le développement économique; Dr Pierre Desrochers pour sa générosité et son travail de longue haleine, qui permet d'inclure Jacobs dans la littérature économique au Canada et à l'étranger; Dr Sanford Ikeda, qui, grâce à son récent livre, nous a permis de mieux comprendre la simplicité et la complexité de l'œuvre de Jacobs, Dr Jean-Philippe Meloche, de l'Université de Montréal pour ses commentaires instructifs. Finalement, nous aimerions remercier Dr Petr Hanel, économiste de l'innovation de l'Université de Sherbrooke, qui nous a permis de réaliser notre mémoire de maîtrise sur une hypothèse de Jacobs, alors qu'il s'agissait d'un projet hétérodoxe. Toutefois, la responsabilité du contenu de ce texte reste entièrement celle de l'auteur.

NOTES

- 1 Dans sa correspondance avec le service de l'édition de la CBC, on l'informe en 1985 que le livre sera retiré de la liste des livres actifs et que 2 940 copies seront détruites (CBC, 1985).
- 2 Nous n'avons pas trouvé l'article de Gagné dans les archives numériques de BAnQ.
- 3 L'auteur de cet article fut journaliste au journal *Les Affaires* entre 1999 et 2008 ainsi qu'à la chaîne TVA Argente en 2008-2009. Plusieurs journalistes à Montréal ne savaient pas qui Jacobs était, à part quelques collègues comme René Vézina et Jean-Paul Gagné du journal *Les Affaires*. Dans les années 2000, l'effet Jacobs à l'Université de Sherbrooke s'était largement estompé. Au passage de l'auteur comme étudiant d'économie de 1999 à 2004, seul le professeur Dr Roma Dauphin, spécialiste de l'économie du Québec et d'économie régionale, connaissait les thèses de Jacobs, qui n'avaient pas laissé une grande influence sur son travail.

- 4 L'auteur de cet article peut fournir la liste des sources sur demande. Les archives de journaux sont disponibles sur le portail BAnQ numérique, tandis que les archives de *L'Actualité* sont disponibles sur Eureka, par le biais de BAnQ numérique.
- 5 On rappelle que le Québec fut marqué par la crise d'octobre 1970. Le Front de libération du Québec (FLQ) enleva deux personnalités politiques importantes, le vice-premier ministre provincial, Pierre Laporte, et le Délégué commercial britannique James Cross. Ceci entraîna l'imposition de la Loi sur les mesures de guerre par le gouvernement fédéral du premier ministre Pierre Elliott Trudeau. Pour restaurer l'ordre, s'ensuivit des violations des droits civiques et l'arrestation de centaines de personnes.

RÉFÉRENCES

- Aubin, H. (2011, 30 mars). Jane Jacobs got it wrong. *Montreal Gazette*. <https://montrealgazette.com/news/jane-jacobs-got-it-wrong>
- Beaudry, C. et Schiffauerova, A. (2009). Who's right, Marshall or Jacobs? The localization versus urbanization debate. *Research Policy*, 38(2), 318-337. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.11.010>
- Carabin, F. (2023, 27 octobre). Pauline Marois, nouvelle alliée d'une monnaie québécoise. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/800888/pauline-marois-nouvelle-alliee-monnaie-quebecoise>
- CBC. (1959). *Jane Jacobs on cities and the economy* [Reportage]. CBC. <https://www.cbc.ca/player/play/video/1.3594908>
- CBC. (1985). Letter to Random House Inc. Dans John J. Burns Archives, *Jane Jacobs Papers*, boîte 7, dossier 7, MS.1995.029. Boston College Libraries. <https://findingaids.bc.edu/repositories/2/resources/435>
- Côté, M. (1982-1987). Correspondence with Jane Jacobs. Dans John J. Burns Archives, *Jane Jacobs Papers*, boîte 2, dossier 12, MS.1995.029. Boston College Libraries. <https://findingaids.bc.edu/repositories/2/resources/435>
- Côté, M. (1986). *Entrepreneurship et croissance économique*. Secor inc.
- Desrochers, P. (1998). A geographical perspective on Austrian economics. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 1(2), 63-83. <https://doi.org/10.1007/s12113-998-1009-0>
- Desrochers, P. (1998-2003). Correspondence with Jane Jacobs. Dans John J. Burns Archives, *Jane Jacobs Papers*, boîte 2, dossier 17, MS.1995.029. Boston College Libraries. <https://findingaids.bc.edu/repositories/2/resources/435>
- Desrochers, P. et Hospers, G.-J. (2007). Cities and the economic development of nations: An essay on Jane Jacobs' contribution to economic theory. *Canadian Journal of Regional Science*, 30(1), 115-130. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:140950190>
- Gagné, R. C. (1981). Post-card to Jane Jacobs from Quebec City. Dans John J. Burns Archives, *Jane Jacobs Papers*, boîte 3, dossier 4, MS.1995.029. Boston College Libraries. <https://findingaids.bc.edu/repositories/2/resources/435>
- Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A. et Shleifer, A. (1992). Growth in cities. *Journal of Political Economy*, 100(6), 1126-1152. <https://www.jstor.org/stable/2138829>
- Ikedu, S. (2024). *A city cannot be a work of art: Learning economics and social theory from Jane Jacobs*. Palgrave Macmillan.
- Jacobs, J. (1941). *Constitutional chaff: Rejected suggestions of the Constitutional Convention of 1787*. Columbia University Press.
- Jacobs, J. (1961). *The death and life of great American cities*. Vintage Books.
- Jacobs, J. (1969a). *The economy of cities*. Vintage Books.
- Jacobs, J. (1969b). Strategies for helping cities. *American Economic Review*, 59, 652-656. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:152733847>
- Jacobs, J. (1979). *Canadian cities and sovereignty association* [Audio]. CBC Massey Lectures. CBC. <https://www.cbc.ca/player/play/audio/1.463737>
- Jacobs, J. (1980a). *Canadian cities and sovereignty association* [Livre]. CBC.
- Jacobs, J. (1980b). *The question of separatism: Quebec and the struggle over sovereignty* (1^{re} éd.). Vintage Books.
- Jacobs, J. (1985). *Cities and the wealth of nations: Principles of economic life* (1^{re} éd.). Vintage Books.

- Jacobs, J. (1994). *Systems of survival: A dialogue on the moral foundations of commerce and politics* (1^{re} éd.). Vintage Books.
- Jacobs, J. (2000). *The nature of economies*. Vintage.
- Jacobs, J. (2005). *Dark age ahead*. Vintage Canada.
- Jacobs, J. (2011). *The question of separatism: Quebec and the struggle over sovereignty* (rééd.). Baraka Books.
- Jacobs, J. (2012). *La question du séparatisme : le combat du Québec pour la souveraineté* [Trad. de Bernard Desgagné]. VLB.
- Kahn, R. (2010). La dimension culturelle du développement territorial. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 4, 625-650.
<https://doi.org/10.3917/rru.104.0625>
- Kanigel, R. (2016). *Eyes on the street: The life of Jane Jacobs*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Le Devoir. (1970, 20 octobre). Créer un organisme indépendant pour surveiller les conditions de détention : Une suggestion de huit étudiants. *Le Devoir*, p. 16. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2778007?docsearchtext=%22jane%20jacobs%22>
- Lisée, J.-F. (1992, 15 mars). Qui tue l'économie du Québec? *L'Actualité*, 17(4), 17.
- Lucas, R. E. Jr. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42.
[https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
- Marceau, N. (2022). *Une fois le Québec souverain*. VLB éditeur.
- Meadows, D. H. (2011). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- Mooney, P. (1991, 15 octobre). Un Québec souverain serait plus prospère, selon Jane Jacobs. *Le Soleil*, p. A-4.
<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2923984>
- Parti québécois. (2023). *Quelques recommandations de livres par notre chef* [TikTok]. <https://www.tiktok.com/@partiquebecois/video/7352159125385612550>
- Pelletier, F. (1993, 1^{er} août). Affaires et politique : le mariage impossible. *L'Actualité*, 18(12), 62.
- Philpot, R. (2007). La prospérité de Montréal passe par la souveraineté du Québec : l'incontournable vision de Jane Jacobs. *L'Action nationale*, 97(8), 42-62.
- Polèse, M. (2020). *The wealth and poverty of cities: Why nations matter*. Oxford University Press.
- Prager, J.-C. et Thisse, J.-F. (2010). *Économie géographique du développement*. La Découverte.
- Ramsay, C.-A. (2022). *Cities matter, a Montrealer's ode to Jane Jacobs, economist*. Baraka Books.
- Robinson, J. (1933/1979). *The economics of imperfect competition*. Macmillan.
- Société Radio-Canada. (2017). *René Lévesque, le journaliste* [Archives]. SRC.
- Société Radio-Canada. (2020). La croisade de Jane Jacobs pour une ville à échelle humaine. *Aujourd'hui l'histoire* [Radio].

NOTES D'ACTUALITÉ

Positionnement des ports sur le marché du tourisme de croisière : diffusion des politiques d'atténuation des risques sociétaux et environnementaux dans le nord de la Méditerranée

Charles H. Frédouët^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1878>



RÉSUMÉ. Les autorités portuaires sont aujourd'hui de plus en plus attentives aux risques sociétaux et environnementaux liés à leurs activités de croisière. Plusieurs de ces ports sont de fait engagés dans une approche structurée et, pour certains, déjà ancienne visant à réduire les externalités négatives des escales des navires de croisière. Cependant, l'analyse du contenu de 36 sites web d'autorités portuaires a montré que très peu d'entre elles rendent compte de tels plans d'action. Sur la base d'une revue de littérature traitant des approches de positionnement de marque des autorités portuaires, l'objectif de cet article est de promouvoir la nécessité et la faisabilité pour celles-ci de diffuser de l'information sur leurs actions passées, en cours et/ou à venir en faveur d'un tourisme de croisière durable.

Mots clés : Tourisme de croisière, ports, risques sociétaux et environnementaux

ABSTRACT. Port authorities are now paying growing attention to the social and environmental risks associated with their cruise operations. Several of these ports are in fact engaged in a structured and, for some, already long-standing approach aimed at reducing the negative externalities of cruise ship stopovers. However, the content analysis of 36 port authority websites revealed that very few of them report on such action plans. Based on the review of literature dealing with port authority market positioning approaches, the purpose of this paper is to promote the necessity and feasibility for port authorities to disseminate information on their past, ongoing and/or future actions in favour of sustainable cruise tourism.

Keywords: Cruise tourism, ports, societal and environmental risks

Introduction

Tous les acteurs opérationnels de l'industrie de la croisière sont aujourd'hui très attentifs aux externalités sociétales et environnementales négatives de leurs activités. Une telle évolution est largement due à la nécessité de se conformer à une réglementation environnementale de plus en plus stricte ainsi qu'à la sensibilité croissante des communautés locales et des croisiéristes aux nuisances générées par les escales de paquebots.

^a Directeur de recherches, GIP-CEI ESLI

En considérant plus spécifiquement le cas des autorités portuaires, celles-ci sont impliquées dans de nombreux projets dédiés à la réduction de ces effets secondaires indésirables, par exemple la pollution de l'air urbain et la sur fréquentation des sites touristiques.

D'un point de vue du marketing institutionnel, on s'attendrait donc à ce que les autorités portuaires diffusent des informations sur ces actions en faveur d'un tourisme de croisière durable, car cela les ferait apparaître comme des ports socialement et écologiquement responsables et, par conséquent, plus attractifs pour la clientèle et les investisseurs.

Afin de caractériser le comportement effectif des autorités portuaires en matière de partage d'informations sur ce sujet, le contenu du site web de 36 ports du range Nord Méditerranée a été analysé, à la recherche de mentions d'actions centrées sur la durabilité qui pourraient alimenter un plan de communication commerciale auprès des acteurs publics et privés de l'industrie de la croisière.

Sur la base des résultats de cette étude, et pour plaider en faveur d'une approche potentiellement nouvelle du positionnement de marque des autorités portuaires, seront successivement présentés des exemples de participation de celles-ci aux processus d'atténuation des risques liés au tourisme de croisière, puis les résultats de l'analyse de contenu des sites web. Ces deux ensembles d'informations seront alors mis dans la perspective d'une revue initiale de la littérature sur les stratégies de marque et de marketing des autorités portuaires.

1. Revue de la littérature

1.1 Échantillon

L'échantillon de littérature traitant du positionnement de marque des autorités portuaires qui a été examiné s'étend de 2013 à 2023.

Deux séries de contributions ont été constituées : l'une regroupe des recherches visant à identifier les finalités du positionnement commercial des autorités portuaires; l'autre rassemble des articles consacrés à la caractérisation des politiques mises en œuvre à cette fin.

1.2 Contexte

Compte tenu du fait qu'elles ont des impacts positifs sur la valeur de la marque d'une entreprise (Chen, 2020), et afin de faire face à une concurrence de plus en plus féroce, les stratégies de marketing sont mises en œuvre par un grand nombre d'autorités portuaires : « Un rapport d'enquête auprès des autorités portuaires en Europe a révélé que 81 % d'entre elles mènent des activités de promotion et de marketing » (Parola et collab., 2019, p. 1, citant ESPO, 2016)¹.

Le rayonnement d'une image de marque forte est ainsi l'un des principaux objectifs de ces stratégies : « Le statut d'un port dans le réseau mondial de transport maritime [est] le plus influent de tous les indices de compétitivité » (Peng et collab., 2018, résumé).

Du fait qu'en plus d'être considérés comme des nœuds performants dans les réseaux de transport, les ports doivent également prendre en compte le souci des communautés locales quant aux impacts environnementaux et sociétaux de leurs activités. Les aspects durables de leur image sont de plus en plus pertinents (Felicio et collab., 2023).

Partant du principe que « se positionner signifie occuper dans l'esprit des parties prenantes une position distincte sur le marché, par rapport aux concurrents » (Parola et collab., 2018, p. 1), les autorités portuaires sont par ailleurs amenées à mettre en avant, entre autres par le biais de leur site web institutionnel, toutes leurs actions qui peuvent être évaluées comme un avantage concurrentiel par la clientèle, par les partenaires et/ou par les investisseurs.

Dans un contexte où l'on peut s'attendre à ce que les acteurs publics et privés de l'industrie maritime deviennent de plus en plus sensibles à la nécessité d'atténuer les externalités négatives de leurs opérations, par exemple dans le secteur de la croisière, les politiques environnementales des autorités portuaires peuvent être considérées comme des avantages concurrentiels susceptibles d'améliorer leur positionnement commercial (Šekularac-Ivošević et collab., 2019).

Pour répondre à ces objectifs de promotion de leur marque et/ou d'affichage de leur compétitivité, les autorités portuaires doivent « percevoir les actions de *branding* et de marketing comme un processus continu et holistique » (Gerlitz et collab., 2021, p. 448). Ce processus est mené collectivement autant que possible par les membres de la communauté portuaire : « L'approche générale de la commercialisation par l'administration portuaire doit être complétée par chaque opérateur portuaire » (Florin, 2017, p. 481).

De plus, les autorités portuaires sont incitées à construire leur image par le biais d'une communication explicite de l'information sur les médias disponibles (Parola et collab., 2018), car « les ports peuvent avoir des impacts positifs sur la fidélisation, sur la satisfaction et sur le bouche-à-oreille de la clientèle en utilisant des tactiques de marketing relationnel [...] sur les réseaux sociaux » (Caliskan et Esmer, 2020, résumé).

1.3 Composantes des stratégies de marketing

Les auteurs consultés ont identifié une variété d'aspects sur lesquels les autorités portuaires peuvent se concentrer lors de l'élaboration de leur stratégie de positionnement sur le marché.

Outre certaines recommandations générales, telles que celles de Jeevan et ses collègues (2023, résumé), qui suggèrent que les ports maritimes « appliquent certains éléments de marketing comme se concentrer sur la clientèle cible » et « fournir un service personnalisé à la clientèle », un certain nombre d'auteurs se réfèrent plus précisément au modèle des 7P (Bitner et Booms, 1981) comme base pour élaborer des plans d'action de *branding* et de marketing.

Pour Gerlitz et ses collègues (2021), cette référence se fait globalement : « produit, place, prix, promotion, personnes, processus et preuves physiques » (p. 448). Selon Baştuğ et ses collègues (2020), elle se fait en mentionnant des composantes spécifiques : « Les activités de marketing portuaire procèdent selon quatre dimensions fondamentales, à savoir le produit, le prix, le lieu et la promotion » (p. 1). Enfin, pour Amara et Negm (2022), « [seulement] les services portuaires, la promotion, le personnel, les preuves matérielles et les processus ont des impacts positifs significatifs sur la satisfaction de la clientèle à l'égard du port maritime » (p. 61).

Suivant plutôt l'approche *resource-based view* (Barney, 1991), Lee et ses collègues (2014) soulignent une relation significative « entre les actifs tangibles de la qualité du service portuaire et la fidélité à la marque » (résumé), tandis que Casas (2015) constate que « les ressources intangibles d'un port sont perçues comme leur donnant un avantage concurrentiel » (résumé).

Dans l'ensemble, l'examen de la littérature met en évidence l'opportunité, voire la nécessité pour les autorités portuaires de mettre en œuvre une stratégie de positionnement commercial et de fournir des options pour la conception de plans d'action pertinents.

En ce qui concerne les ports qui accueillent des navires de croisière, ces plans pourraient utilement inclure les actions qu'ils mènent en faveur d'un tourisme durable, illustrées dans la section suivante.

2. Actions pour un tourisme de croisière durable

De nombreux ports de croisière du nord de la Méditerranée sont impliqués, individuellement, collectivement et/ou en partenariat avec les compagnies maritimes et les pouvoirs publics, dans une démarche de préservation de l'acceptabilité sociale et environnementale de leurs activités.

Une enquête menée par la *European Sea Ports Organisation* (ESPO, 2022) auprès de 92 ports met en évidence leurs principales préoccupations environnementales : le réchauffement climatique, la pollution de l'air et l'efficacité énergétique. Les actions envisagées en priorité par ces ports portent donc sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et, plus généralement, sur la lutte contre les pollutions de l'air, de l'eau et du bruit ainsi que sur la gestion des déchets.

Ces actions prennent différentes formes :

- réductions tarifaires (p. ex., à Barcelone pour les navires propulsés au gaz naturel liquéfié [GNL] et à Civitavecchia pour les navires moins polluants ou qui traitent au moins partiellement leurs déchets);
- obtention de certifications ISO 14000 auprès d'ISO, *Port Environmental Review System* (PERS) auprès de l'ESPO et/ou *Système de management environnemental et d'audit* (SMEA) auprès de l'Union européenne;
- services de ravitaillement en GNL à quai (p. ex., Livourne et Patras) ou à flot (p. ex., Barcelone et Marseille) et/ou d'alimentation électrique à terre (p. ex., Valence, Toulon et Gênes);
- restrictions appliquées à la durée des escales (p. ex., taxation des passagers séjournant plus de 12 heures à Barcelone), à la taille des navires (p. ex., combinées à de nouveaux sites d'amarrage en haute mer à Venise), au nombre d'escales simultanées ou encore au nombre de croisiéristes débarquant (p. ex., un maximum de trois navires de croisière en même temps, dont un seul avec plus de 5 000 passagers à Palma de Majorque);
- programmes immobiliers axés sur l'environnement (p. ex., un terminal de croisière alimenté par des énergies renouvelables à Valence).

À ces initiatives individuelles s'ajoutent des actions collectives :

- Certains ports coopèrent à la création de corridors verts respectueux de l'environnement et donc attractifs pour les compagnies maritimes qui organiseraient leurs croisières le long de ces corridors;
- L'autorité portuaire de Marseille a abandonné l'idée de construire un grand terminal de croisière au profit d'un terminal moins imposant et pour des navires de petite taille. Un consortium de trois compagnies maritimes a répondu à l'appel à projets;
- L'*International Association of Ports and Harbors* (IAPH) a mis au point un indice environnemental (*Environmental Ship Index* ou ESI) qui, appliqué entre autres aux navires de croisière, peut servir de référence pour des avantages financiers une fois qu'un seuil de performance donné a été atteint;
- La *Cruise Lines Industry Association* (CLIA) a mis en place des partenariats avec des organismes publics et/ou des autorités portuaires pour une gestion durable des escales : limitation de leur nombre et du nombre de passagers débarquant.

Eu égard à ce qui a été constaté dans la littérature concernant les stratégies de positionnement, il serait plausible que les ports de croisière mettent en avant sur divers médias une variété de données et d'informations illustrant leurs politiques en matière de tourisme durable, car celles-ci sont susceptibles d'avoir des impacts positifs sur leur réputation auprès de leur clientèle et de leurs investisseurs.

3. Présentation des résultats

Cette section fait le point sur ce qui a été constaté sur le site web institutionnel d'un échantillon d'autorités portuaires du nord de la Méditerranée. Les 36 autorités portuaires sélectionnées sont situées en Espagne, en France, en Italie, en Grèce et sur la côte Adriatique est (Croatie, Slovénie et Monténégro).

Parmi les différents médias par lesquels ces autorités portuaires peuvent transmettre des informations à d'autres acteurs de l'industrie de la croisière, leur site Internet apparaît comme une source évidente et a été retenu à ce titre pour une analyse de contenu.

Cette analyse a été réalisée à l'aide d'une grille en deux parties. La première partie vise à identifier les actions centrées sur l'environnement : programmes de transition énergétique, gestion des déchets navires/passagers et réduction de la pollution de l'air. La seconde partie cherche à recenser les efforts axés sur les impacts sociétaux : atténuation de la sur fréquentation des sites et des attractions ainsi que gestion du partage des ressources entre passagers et résidents.

L'analyse tient également compte des collaborations possibles entre les parties prenantes concernées pour réduire les nuisances environnementales et sociétales.

3.1 Actions centrées sur les aspects environnementaux

Région	Programmes de transition énergétique	Gestion des déchets	Réduction de la pollution de l'air
Adriatique est	0 %	60 %	0 %
Espagne	22 %	44 %	22 %
France	0 %	40 %	60 %
Grèce	0 %	33 %	33 %
Italie	0 %	55 %	55 %
TOTAL	6 %	47 %	36 %

Tableau 1 – Réduction des impacts environnementaux, par type et par région

À deux exceptions près (en Espagne), les autorités portuaires ne font pas état des investissements qu'elles ont pu réaliser pour améliorer la performance énergétique de leur terminal de croisière (éclairage DEL, sources d'énergie durable, etc.).

Les actions portent plutôt sur la réduction des impacts environnementaux des escales des navires de croisière liés à la production de déchets (notamment en Italie et sur la côte Adriatique est) et à l'émission de gaz nocifs (3 ports sur 5 en France et 6 sur 11 en Italie).

Les autorités portuaires mentionnant deux des trois types d'action possibles sont en Italie (n = 5) et en Espagne (n = 4), contre 1 en France et aucune en Grèce ni sur la côte Adriatique est.

Globalement, la communication sur les actions potentiellement valorisantes pour la défense de l'environnement est faite respectivement par moins de la moitié (gestion des déchets) et par à peine plus d'un tiers (réduction de la pollution de l'air) des ports.

3.2 Actions centrées sur les aspects sociétaux

Région	Atténuation de la sur fréquentation	Gestion du partage des ressources
Adriatique est	20 %	0 %
Espagne	0 %	22 %
France	20 %	0 %
Grèce	0 %	0 %
Italie	9 %	0 %
TOTAL	8 %	6 %

Tableau 2 – Réduction des impacts sociétaux, par type et par région

Lorsque ne serait-ce qu'un seul bateau de croisière fait escale dans un port avec ses milliers de passagers, il arrive souvent que les lieux de visite et d'attraction soient surpeuplés et qu'un nombre soudainement très élevé de personnes (croisiéristes et résidents) doivent partager des zones de loisirs et des moyens de transport.

Quelle que soit leur contribution réelle à faciliter la cohabitation entre passagers et riverains lors des escales des navires, dans l'ensemble, les autorités portuaires de l'échantillon ne la décrivent pas. Sur les 36 sites web institutionnels analysés, seulement 3 mentionnent des efforts spécifiques pour atténuer l'encombrement des sites et 2 pour optimiser l'accès aux ressources et leur utilisation.

3.3 Collaboration entre les parties prenantes

Région	Collaboration des parties prenantes sur les enjeux sociétaux et environnementaux
Adriatique est	20 %
Espagne	11 %
France	0 %
Grèce	0 %
Italie	45 %
TOTAL	19 %

Tableau 3 – Approche collaborative, par région

Les autorités portuaires, les organismes publics ainsi que les organisations des secteurs privé et à but non lucratif sont appelés à coopérer afin de minimiser les externalités sociétales et environnementales négatives des activités locales de croisière.

Au sein de l'échantillon, une proportion non négligeable de ports (1 sur 5) insiste sur la nécessité et détaille la mise en œuvre de telles approches.

Cela dit, au sein de chaque port, il semble que l'option de communiquer sur des actions collaboratives pour résoudre les problèmes de nuisance du tourisme de croisière ne soit principalement prise que par les ports italiens (5/7).

En résumé, l'étude montre que peu de ports de croisière de la région du nord de la Méditerranée mentionnent avoir mené un ensemble significatif d'actions visant à réduire les impacts sociétaux et environnementaux des escales des navires de croisière.

4. Discussion

Au regard de la revue de littérature, il peut être judicieux, pour les autorités portuaires impliquées dans des activités de croisière, de baser une partie de leurs communications dédiées à leur stratégie de positionnement sur ce qu'elles font pour atténuer les aspects négatifs de ces activités.

La littérature relève que, par exemple, les preuves physiques (modèle 7P) et les actifs tangibles (*resource-based view*) jouent un rôle important dans l'amélioration de la satisfaction de la clientèle et dans la création d'avantages concurrentiels précieux. Puisque tous les acteurs de l'industrie de la croisière, y compris les croisiéristes, sont de plus en plus soucieux de l'environnement, les autorités portuaires gagneraient donc très probablement à communiquer sur la création de terminaux durables, de systèmes d'alimentation électrique à terre et/ou de centres de traitement des déchets.

En outre, les conclusions tirées de la revue de littérature concernant les impacts positifs des personnes et des processus (modèle 7P) et des ressources immatérielles (*resource-based view*) sur la fidélité à la marque et sur la compétitivité de l'entreprise pourraient inciter les autorités portuaires à souligner leurs efforts pour promouvoir une approche collaborative de résolution des problèmes liés aux escales des navires de croisière. Cela serait en phase avec le fait que, passant « d'un modèle de conservateur à un modèle de facilitateur » (Magnan et van der Horst, 2020, résumé), les autorités portuaires « sont censées agir comme de puissants générateurs de valeur interentreprises, ayant stimulé les interactions entre les acteurs privés » (Parola et collab., 2019, p. 1).

Les initiatives de réduction de la sur fréquentation du tourisme de croisière, de plus en plus bien accueillies à la fois par les communautés locales et par les passagers des navires, pourraient également être valorisées en mettant en avant l'information sur les refontes de produits, services et processus (modèle 7P) menées par les gestionnaires de sites touristiques et par les autorités publiques.

Pour les aider à structurer de telles stratégies de commercialisation, les autorités portuaires pourraient utiliser la matrice d'Ansoff (Ansoff, 1957), qui propose quatre options : même marché/même produit, même marché/nouveau produit, nouveau marché/même produit et nouveau marché/nouveau produit. Dans ce cas, les autorités portuaires opteraient pour la solution même marché/nouveau produit (Šekularac-Ivošević et collab., 2019; Bamrungbutr, 2020).

Dans le même but, les autorités portuaires pourraient également se tourner utilement vers des stratégies de positionnement de marque asymétriques (Cristea, 2014) :

Les stratégies inversées créent de la valeur pour le client en conférant du sens et de la pertinence à une combinaison improbable d'attributs du produit. [...] Une stratégie dissidente a la capacité de réussir à la fois dans la catégorie qu'elle a quittée et dans celle à laquelle elle est désormais affiliée. [...] Les stratégies hostiles [...] s'épanouissent grâce à la curiosité et au souci de sincérité et d'engagement des consommateurs. (p. 895-899)

Ainsi, l'une ou l'autre de ces trois options pourrait soutenir une stratégie de communication visant à promouvoir la conception d'escales de croisière acceptables sur les plans sociétal et environnemental, tout en restant attrayantes sur les plans culturel et économique.

Conclusion

Étant donné que les compagnies maritimes, les croisiéristes et les communautés locales se préoccupent de plus en plus des questions de durabilité et que cette tendance peut être considérée comme pérenne; et puisque plusieurs des ports de l'échantillon sont engagés dans des processus structurés et, pour

certaines, déjà anciens visant à réduire les externalités négatives des escales des navires de croisière, il peut être surprenant que si peu d'autorités portuaires rendent compte, sur leur site web institutionnel, des plans d'action globaux mis en œuvre à cette fin.

Cela confirme que « les ports maritimes ont développé un niveau d'isomorphisme sur des dimensions particulières de l'image de marque » (Rutter et collab., 2018, résumé).

Pourtant, à l'aide des nombreuses études qui leur fournissent des incitations claires et une variété de spécifications pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de marketing pour la valorisation de leur image et génératrices d'avantages concurrentiels, les autorités portuaires seraient en mesure de s'éloigner de cette approche unilatérale de positionnement en partageant plus d'informations sur leurs politiques favorables à la durabilité, valorisant ainsi une vision holistique et une gestion équilibrée de leurs activités de tourisme de croisière.

NOTE

1 Tous les extraits cités textuellement sont une traduction libre de l'auteur.

RÉFÉRENCES

- Amara, D. F. et Negm, E. M. (2022). Seaport marketing strategies and its impact on customer satisfaction. *Journal of Business and Retail Management Research*, 17(1), 61-69. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V17IS01/ART-06>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Ansoff%2C+H.I.+%281957%29.+Strategies+for+diversification.+Harvard+business+review%2C+35%285%29%2C+113-124.+&btnG=
- Bamrungbutr, C. (2020). *Growth opportunity of a limited port in the shadow of a dominant port: A case study of Bangkok Port, Thailand* [Thèse de doctorat, Victoria University]. https://vuir.vu.edu.au/41779/1/BAMRUNGBUTR_Chayakarn-thesis_nosignature.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://boilingice.com/wordpress/wp-content/uploads/2020/01/BP-Barney-1991-Firm-Resources-and-Competitive-Advantage.pdf>
- Baştuğ, S., Şakar, G. D. et Gülmez, S. (2020). An application of brand personality dimensions to container ports: A place branding perspective. *Journal of Transport Geography*, 82, 102552. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.102552>
- Bitner, M. J. et Booms, B. H. (1981). Deregulation and the future of the US travel agent industry. *Journal of Travel Research*, 20(2), 2-7. <https://doi.org/10.1177/004728758102000201>
- Caliskan, A. et Esmer, S. (2020). An assessment of port and shipping line relationships: The value of relationship marketing. *Maritime Policy & Management*, 47(2), 240-257. <https://doi.org/10.1080/03088839.2019.1690172>
- Casas, F. M. (2015). *The effects of current security regulations on competitive strategies of maritime industry firms in Asia* [Thèse de doctorat, Texas A&M University]. <https://core.ac.uk/download/pdf/186719162.pdf>
- Chen, G. (2020). Brand promotion and innovation strategy of marine product enterprises. *Journal of Coastal Research*, 103(SI), 155-158. <https://doi.org/10.2112/SI103-033.1>
- Cristea, A. (2014). Positioning strategies for obtaining and sustaining competitive advantage. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(5), 894-902. <https://citescerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=76d48ef577e0861ae6d2ed9db23461fd20969906>
- European Sea Ports Organisation (ESPO). (2022). *ESPO environmental report 2022*. <https://www.espo.be/publications/espo-environmental-report-2022>
- Felício, J. A., Batista, M., Dooms, M. et Caldeirinha, V. (2023). How do sustainable port practices influence local communities' perceptions of ports? *Maritime Economics & Logistics*, 25(2), 351-380. <https://doi.org/10.1057/s41278-022-00237-7>

- Florin, S. (2017). Particularities of planning, organizing and managing port marketing. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 17(2), 477-482. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2017-2/Section%20IV/24.pdf>
- Fredouet, C. (2023). Cruise port strategy: The case of European ports in the Northern Mediterranean range. *International Journal of Innovation Scientific Research and Review*, 5(8), 5031-5036. <http://journalijisr.com/issue/cruise-ports-strategy-case-european-ports-northern-mediterranean-range>
- Gerlitz, L., Meyer, C. et Prause, G. (2021). Marketing and branding strategy for the South Baltic Sea Region: Reinforcing regional innovation in SMEs through cross-border collaboration models in the age of transformation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 467-487. <https://doi.org/10.9770/JESI.2021.8.4%2828%29>
- Jeevan, J., Rahadi, R. A., Mohamed, M., Mohd Salleh, N. H., Othman, M. R. et Mhd Ruslan, S. M. (2023). Revisiting the marketing approach between seaports and dry ports in Malaysia: Current trend and strategy for improvement. *Maritime Business Review*, 8(2), 101-120. <https://doi.org/10.1108/MABR-09-2020-0060>
- Lee, T., Yeo, G. T. et Thai, V. V. (2014). Structural analysis of port brand equity using structural equation modeling. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 349-372. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2014.12.006>
- Magnan, M. et van der Horst, M. (2020). Involvement of port authorities in inland logistics markets: The cases of Rotterdam, Le Havre and Marseille. *Maritime Economics & Logistics*, 22, 102-123. <https://doi.org/10.1057/s41278-019-00140-8>
- Parola, F., Pallis, A. A., Risitano, M. et Ferretti, M. (2018). Marketing strategies of port authorities: A multi-dimensional theorisation. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 111, 199-212. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0965856416307728>
- Parola, F., Pallis, A. A. et Song, D. W. (2019). Shipping and port marketing: Policy and strategy. *Transport Policy*, 84, 24-26. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.03.006>
- Peng, P., Yang, Y., Lu, F., Cheng, S., Mou, N. et Yang, R. (2018). Modelling the competitiveness of the ports along the Maritime Silk Road with big data. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 118, 852-867. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.10.041>
- Rutter, R., Nadeau, J., Lettice, F., Lim, M. et Shamaisi, S. A. (2018). Place branding of seaports in the Middle East. *Place Branding and Public Diplomacy*, 14, 197-212. <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0072-8>
- Šekularac-Ivošević, S., Husić-Mehmedović, M. et Twrdy, E. (2019). Repositioning strategy in the maritime port business: A case study from Montenegro, port of Adria. *Promet – Traffic & Transportation*, 31(1), 75-87. <https://doi.org/10.7307/ptt.v31i1.2888>

ANNEXE

Sites web consultés par l'auteur

Tous les sites ont été consultés de mars à avril 2023.

1. www.portdebarcelona.cat/en/home_apb
2. www.adspmaredisardegna.it/en/cagliari
3. www.apc.es/webapc (Carthagène)
4. www.portcastello.com/en (Castellon)
5. www.adspmaresiciliaorientale.it/portocatania/en
6. www.civitavecchiaport.org
7. www.lesportscorses.com/v3
8. www.portodicrotone.com/en
9. dubrovnik-port.com/dubrovnik-port
10. www.portsofgenoa.com/en/port-of-genoa.html
11. olig.gr/en (Igoumenitsa)
12. www.portkavala.gr/en
13. www.luka-kp.si/en (Koper)
14. www.portofkotor.co.me/en
15. speziacarrara.cruises/en (La Spezia)
16. www.puertomalaga.com/en
17. www.marseille-port.fr/en
18. www.portdellostretto.com/en/ports-of-the-strait/port-of-messina
19. www.apmotril.com/en/motrilport
20. naplesport.org
21. leportdenice.com/en

L'ENTRETIEN

De **Pierre-André Tremblay** avec

Kirsten Koop

Géographe et enseignante-chercheuse,
Université Grenoble Alpes



Photo : Mikaël Chambru

Kirsten Koop est géographe et enseignante-chercheuse depuis 2005 à l'Université Grenoble Alpes, en France, où elle est rattachée à l'Institut d'urbanisme et de géographie alpine. Elle joue un rôle de coordination au sein du Laboratoire d'excellence « Innovations et Transitions Territoriales en Montagne » (Labex ITTEM). Elle est aussi présidente de l'association Modus Operandi, qui développe une approche constructive du conflit.

Au départ, ses recherches ont été axées sur la géographie du développement, principalement dans les pays du Sud. Depuis une dizaine d'années, elles se sont recentrées vers l'analyse du développement dans les pays du Nord, notamment dans l'espace rural en milieu montagnard. Madame Koop étudie les transitions territoriales et la soutenabilité social-écologique en s'intéressant à la capacité des initiatives citoyennes et des innovations sociales à susciter des transformations territoriales vers la soutenabilité.

En mai dernier, madame Koop est venue au Québec pour participer au Forum international *Les défis d'une nouvelle ruralité*, organisé dans le cadre des Ateliers des savoirs partagés, qui s'est tenu à Chicoutimi, à Saint-Camille, à Mont-Laurier et à Rimouski.

- *Bonjour, Kirsten Koop. Merci de nous accorder cet entretien. Pour commencer, pourriez-vous nous indiquer l'esprit qui anime vos travaux?*

Kirsten Koop Une des principales certitudes que j'ai tirées de mes études sur le développement dans les pays du Sud est que le développement n'aura pas lieu s'il ne provient pas, au départ, des

citoyens. Ce mouvement doit arriver par le bas; il ne peut pas être imposé par le haut.

C'est une posture que j'ai développée aussi en analysant la façon dont nos sociétés rurales se transforment en France par rapport aux grandes crises, en commençant avec la crise climatique ainsi que les autres qui s'ensuivent et/ou qui sont coexistantes : les crises économique et sociale,

l'accroissement des inégalités et, de plus en plus, la crise politique.

De vos propos, je comprends que la ruralité telle que vous l'abordez n'est pas la ruralité d'autrefois. De quelle façon est-elle en train de changer?

K. K. Je dois préciser d'où je viens et le contexte dans lequel j'ai fait des études afin que vous saisissiez mieux mes propos. En France, la transition sociale et écologique est un grand sujet depuis une dizaine d'années. Le fait que je travaille dans les espaces ruraux montagnards influence ma façon de voir les choses, au sens où, actuellement, les montagnes chez nous vivent de manière précoce et accentuée les changements climatiques. C'est un contexte spécifique dans lequel on voit déjà beaucoup d'effets du réchauffement climatique. Il y a une augmentation des températures de deux degrés déjà, par rapport à la moyenne mondiale, qui se situe actuellement à 1,3 degrés. Comme effets, on connaît des étés de sécheresse qui ont des répercussions sur la ressource en eau. Il y a aussi les éboulements de terre et la fonte des glaciers, ou encore le manque d'enneigement en hiver qui va jusqu'à mettre en cause l'économie du tourisme de ski - l'économie principale de beaucoup de villages qui se trouvent en moyenne montagne.

Donc, je viens de ce contexte-là, qui est spécifique et qui me donne une forte sensibilité en tant que chercheuse aux questions de nécessité de transition sociale et écologique. Je comprends cette transition comme une transformation profonde de la société, de nos modes d'habiter. Cela dit, mon regard sur comment penser les nouvelles ruralités, c'est que je les vois devant un nouveau défi : en France, on est en train de changer fondamentalement de paradigme.

Autrefois, le paradigme dominant était la revitalisation des espaces ruraux, qui étaient en proie à l'exode rural. Je crois que vous connaissez ça aussi au Canada. Les défis étaient de réagir à la diminution de l'accès aux services et aux infrastructures – dont les postes et les épiceries qui ferment –, donc aussi au déclin économique. Ces défis persistent. Or, un autre défi se superpose désormais dans notre conscience : celui de changer nos manières d'habiter nos territoires.

Si on s'exprime en ces termes-là, on pourrait dire qu'on passe d'un régime tourné vers le développement économique et infrastructurel dans un contexte de compétitivité mondiale vers un régime de transition qui ne dit pas la fin : on ne sait pas vraiment comment faire, mais c'est une sorte de nouvelle norme d'activité qui s'instaure. C'est donc un défi pour les espaces ruraux, qui sont assez propices à l'expérimentation de nouveaux modes de vie plus soutenables.

Pour ce faire, il faut aussi de l'espace disponible. Le rural cumule un certain nombre de facteurs favorables à l'expérimentation de nouvelles idées afin de pouvoir vivre de manière plus écologique, mais aussi de ne pas oublier l'aspect social et l'élimination des injustices sociales. Dans beaucoup des territoires de moyenne montagne autour de Grenoble, le foncier est encore accessible, et il y a aussi la proximité de la nature.

Ordinairement, lorsqu'on parle de développement, on rabote tout ou presque sur les dimensions économiques. Je sens que votre approche n'est pas tout à fait celle-là.

K. K. C'est le cas en France dans les disciplines de la géographie, des sciences régionales et de l'économie régionale qui s'intéressent au développement des régions et des territoires. On sent un début de changement de paradigme. La notion de développement territorial est remplacée par de plus en plus de chercheurs par la notion de transition territoriale, bien que nous ne sachions pas encore très bien comment se produirait une transition.

Pour vous donner une indication, il y a actuellement deux revues en géographie qui ont lancé un numéro spécial sur la question de la transition territoriale pour tenter de regrouper tout ce qui émerge dans la recherche sur la façon dont on peut conceptualiser une transition territoriale. Bien que le développement économique et l'économie restent importants, ils sont décentrés. Le centre de l'intérêt est désormais : comment peut-on transitionner, changer notre système économique, l'habitat, l'utilisation énergétique, la production et la consommation pour arriver à une société écologiquement et socialement plus soutenable?

On peut soupçonner que ce changement de paradigme peut soulever des oppositions. Comment se manifestent-elles dans les territoires?

K. K. Les oppositions se manifestent quand émergent des acteurs qu'on peut appeler les *change-makers*, des acteurs qui visent des changements. On les trouve dans tous les milieux : parmi les citoyens, mais aussi au sein des institutions, des municipalités, ce sont des élus, parfois même les maires; aussi de manière accrue chez les entrepreneurs qui ont compris l'enjeu et qui souhaitent produire de manière plus écologique.

Le premier point serait donc l'émergence de ce type d'acteurs, qu'ils soient publics, civils, privés, dans les territoires ruraux. On l'observe dans l'espace montagnard autour de Grenoble, mais aussi, de manière plus générale, en France et en Europe. D'ailleurs, on voit un foisonnement d'émergences d'initiatives que vous appellerez innovations sociales. Ce sont des initiatives citoyennes qui se donnent ouvertement comme but d'expérimenter des changements dans les modes d'habiter et dont l'objectif n'est pas nécessairement de répondre à un besoin qui ne serait pas satisfait par l'État et les entreprises, comme c'était la définition de l'innovation sociale jusqu'à maintenant. Elle est toujours pertinente, je pense, mais cette optique de transition s'inscrit aussi ou peut être comprise comme des innovations sociales.

Si je parle un peu de mon travail, ces initiatives ont émergé à partir des années 2000 jusqu'en 2015, où on a connu une croissance exponentielle dans les territoires ruraux et montagnards. Il y a toujours de nouvelles créations, bien qu'on soit arrivé à un plafond. Dans les territoires qu'on étudie, dont la population tourne autour de 5000 à 10 000 habitants, on a généralement entre 20 et 30, 40, 50 initiatives dans tous les domaines de vie : l'agriculture, l'habiter, la façon de se nourrir, de se loger. Nous avons étudié les valeurs alternatives des porteurs de ces initiatives et leur manière d'expérimenter, qui nécessite d'improviser de nouveaux modes de faire. Je dis bien *improviser*, car il n'existe pas de modèle. Il n'y a plus de modèle.

J'ai parlé des nouveaux acteurs. Il y a aussi de nouvelles idées. Celles qui sont généralement connues

sont celles du commun, des circuits courts et certaines autres liées au territoire de montagne, comme le tourisme doux et écologique.

Ces initiatives ne sont pas simplement un retour au bon vieux temps.

K. K. C'est quelque chose qui est souvent reproché à ces initiatives, et même aux chercheurs qui les étudient. On entend des remarques comme «vous étudiez les hippies», «on va retourner au Moyen-Âge». Ça m'amuse car, pour moi, les hippies et, avant eux, les communautés anarchistes et autres mouvements qui ont commencé à émerger il y a 150 ans étaient des précurseurs de ce qui émerge aujourd'hui. En réalité, les initiatives alternatives contemporaines s'inscrivent dans une histoire répétée depuis la modernité industrielle où on veut vivre autrement et sortir de ce régime capitaliste. On voit dans ces initiatives un besoin de s'inspirer d'autres idées qui sortent de nos modes de faire dans le système capitaliste. Les gens s'inspirent alors de vieux habitants, surtout des artisans, de leur savoir-faire dans l'utilisation des ressources et des techniques locales qui ont moins d'impacts écologiques.

C'est vrai que, quand il y a par exemple des habitats écologiques construits avec des techniques de construction de murs à partir de pierres locales, on peut se demander si on est dans un retour en arrière. On observe que la totalité de ces acteurs précisent qu'ils ne sont pas dans une voie de retour en arrière, mais que s'inspirer du passé permet d'avancer, au sens où les techniques et savoirs anciens peuvent être hybridés avec des techniques actuelles et contemporaines. Certes, ils sont à la recherche de techniques frugales, mais on voit surtout une hybridation entre nouvelles et anciennes technologies dans le but d'arriver à un mode d'habiter écologique et social.

Je peux donner l'exemple de la construction de murs. J'ai observé un collectif d'écohabitat qui construisait des murs en pierres selon d'anciennes techniques locales pour leurs maisons. Il s'est inspiré aussi des techniques japonaises en mettant une vitre devant le mur pour augmenter le stockage de la chaleur les jours de soleil et ça a donné

un stockage de chaleur en hiver assez performant. On reste dans le frugal, c'est clair. Mais pourquoi pas parfois un retour en arrière, si ça a des impacts positifs sur la qualité de vie et l'écologie?

Cette hybridation montre que ce ne sont pas des initiatives renfermées sur elles-mêmes.

K. K. On observe que ces initiatives sont hautement réseautées entre elles à l'échelle des territoires, mais aussi nationale et internationale, pour faire circuler du savoir. C'est très important, car le savoir produit est alternatif et n'est pas inscrit dans les formations et les livres d'apprentissage du système dominant. Cet échange des savoirs autres est très important au sein de leur propre réseau. Mais il y a aussi un second volet très important : Contrairement aux initiatives du passé, où les gens vivaient plutôt de manière retranchée en s'extrayant de la société, la majorité de ces initiatives ont l'intention explicite de changer de manière plus large le territoire. Elles souhaitent travailler avec un maximum d'habitants et d'élus. C'est une vraie nouvelle dynamique qu'on observe en France et qu'on n'a pas pu observer, par exemple, dans le mouvement des soixante-huitards.

Quelle est l'écoute de ces mouvements?

K. K. Ça dépend des territoires. Ces initiatives sont en partie portées par des néo-ruraux venant de l'espace urbain qui s'installent dans l'espace rural pour mieux pouvoir s'épanouir et vivre leur expérimentation de modèles alternatifs. Dans la première phase de ces expérimentations, il s'agit plutôt de lieux renfermés et non ouverts à tous les habitants. Cette ouverture vers les territoires vient souvent dans une deuxième phase. C'est alors qu'on voit une panoplie de réactions chez la population rurale et ses institutions. Ces réactions vont d'un rejet presque viscéral de ces soi-disant « hippies » jusqu'à des collaborations extrêmement fructueuses et une imbrication entre, d'une part, ces nouveaux arrivants ou encore d'anciens habitants qui viennent de ces territoires, qui les ont quittés et y retournent, et, d'autre part, la population locale et les élus. Dans un cas optimal, il y a une convergence dans l'intention de suivre de nouvelles pistes, d'inventer de nouveaux modes d'habiter.

Cette convergence peut aller jusqu'à travailler ensemble sur des idées porteuses comme le principe du commun par exemple, ou les circuits courts. Les territoires où on voit la meilleure collaboration entre ces différents milieux et le moins de rejet par rapport à ces « gamechangers » qui essaient de vivre autrement sont ceux qui sont fortement sous pression et où le modèle économique existant est en crise. Dans les montagnes, ce sont notamment les territoires qui voient leur source économique principale – le tourisme de ski – s'écrouler et qui sont devant la nécessité de repenser de manière complète leur territoire, tout en répondant à tous ces bouleversements naturels en cours, notamment la fonte de glaciers, les éboulements de terre et les inondations.

Donc, il y a un sentiment d'urgence.

K. K. Oui et c'est malheureux de dire qu'il faut que des crises sévères se manifestent ou qu'elles deviennent palpables et ressenties pour que se créent des convergences et survienne la volonté de repenser son territoire et le futur de son territoire.

Les meilleurs exemples qu'on trouve, dans l'optique de nouveaux modes d'habiter écologiques et sociaux et de travailler pour la justice écologique et sociale, sont là où les municipalités se mettent sur cette voie. On a des exemples rares de municipalités qui tentent de retirer le foncier du marché immobilier. Chaque fois qu'un terrain se libère, elles le rachètent. À la suite de chaque rachat, des réflexions sont entamées collectivement avec les habitants au sein des villages sur l'utilisation de ces terrains, avec les décisions d'y construire par exemple une bibliothèque ou un habitat social en proposant quelques appartements pour un accueil de réfugiés. Il y a aussi une commune qui a mis à disposition un terrain pour accueillir des individus qui vivent dans un état de semi-nomadisme. Même si c'est marginal, on voit arriver un certain nouveau nomadisme dans nos territoires de montagne : des personnes qui vivent de manière éphémère dans des yourtes ou des camions.

Au tout début, vous avez mentionné qu'il y avait eu une croissance importante de 2000 à 2015 du nombre de ces initiatives. Vous avez parlé d'un plafonnement. Quelle en est la cause ?

K. K. Nous n'avons pas lancé une étude spécifique sur cette question. Nous avons une hypothèse selon laquelle ce plafonnement dans les territoires pourrait s'expliquer par le fait que les initiatives se sont établies dans tous les domaines de la vie : comment être mobile autrement, se nourrir autrement, habiter autrement, etc. Il peut y avoir une saturation de la demande.

Cela étant, il faut aussi se poser la question du marché, de la limite de la demande. Elle peut s'expliquer par le rejet de certains habitants d'acheter des produits bio, de bouger autrement et de changer de mode de vie. Pour m'exprimer dans des termes un peu traditionnels de l'économie, il se peut qu'il y ait un plafonnement dans la demande à l'échelle locale parce que tous les niches ont été investies. On observe donc, par exemple, une augmentation des circuits courts. Ce qui marche très bien est le maraîchage et la vente de produits locaux et bio. On voit clairement une expansion de cette nouvelle dynamique, mais elle arrive à un plafond à un certain moment, car les besoins sont satisfaits ou d'autres ne changent pas leur mode de vie.

Voyez-vous d'autres limites, voire des oppositions à la dissémination de ces nouveaux modes d'habiter ?

K. K. La diffusion des innovations sociales que produisent les initiatives alternatives rencontrent en effet des obstacles. Dans nos études, nous avons distingué deux verrous qu'il me semble important de relever. Le premier est un verrou d'ordre juridique et réglementaire. Souvent, les nouvelles manières d'habiter demandent de sortir des règles et des lois qui dominent notre société et qui ont été formulées par rapport à un contexte sociétal spécifique, mais qui est en train de changer. Souvent, ces acteurs des initiatives alternatives se heurtent à des réglementations qui ne permettent pas de concrétiser leurs idées.

Je donne un exemple très fréquent : la volonté d'utiliser de manière commune un terrain et rejeter

l'idée que la terre puisse être la propriété d'un individu. Il faut des modalités juridiques qui permettent de légitimer une nouvelle manière d'utiliser la terre et un nouveau sens qu'on donne à la terre. Or, la juridiction ne suit pas ces évolutions. C'est un combat constant d'essayer de contourner des règles, tout en hybridant, en ajustant et en trouvant des formules juridiques qui permettent de pratiquer ces nouveaux modes sans être hors-la-loi et en étant légitime dans les systèmes existants. C'est un défi qui ne se résout pas à l'échelle du territoire local : c'est un problème national et européen. Ça prend beaucoup de temps pour changer les règles. C'est un grand verrou qu'on observe actuellement.

Un second verrou très important est de conjuguer cette coexistence de différentes manières d'habiter, voire de « manières d'être » et de visions, dans nos territoires. Mais je crois que c'est aussi une problématique chez vous. On voit émerger une jeune génération avec des idées nouvelles et d'autres groupes de population qui préféreraient le passé et qui se retranchent souvent dans un nationalisme. Ces visions des territoires et des manières de vivre sont difficilement articulables. Je pense que, en tant que chercheurs, un des plus grands défis que nous voyons en accompagnant les collectivités territoriales, donc les municipalités et les initiatives envers la transition, est d'ouvrir des dispositifs et espaces qui permettent de s'écouter entre différents groupes sociaux qui défendent diverses visions du monde. On sait très bien, en tout cas en France, que le fait qu'on ne s'écoute plus et que chacun reste dans sa bulle et son raisonnement se renforce. Il faudrait rouvrir des espaces où ces différents groupes sont prêts à s'écouter et à se comprendre. Ce serait indispensable pour avancer, car il peut émerger des fractures au sein des communes villageoises qui peuvent causer de vrais blocages.

Quelle est la place de la recherche dans ce contexte ?

K. K. Là encore, je parle d'une posture partagée, mais pas par tous les chercheurs. Si on est engagé dans une recherche avec les collectivités et si on veut faire de la recherche *avec* les gens – et pas *sur* les gens –, on est embarqué effectivement.

En Europe en général, il y a une forte poussée de chercheurs qui disent qu'étant donné l'urgence de transition face aux changements climatiques, on ne peut plus se permettre de faire de la recherche soi-disant *neutre*, bien que, pour moi, une recherche neutre n'existe pas. On parle alors d'une recherche transformative, voire des sciences transformatives, qui se doivent de travailler avec les institutions publiques et avec les citoyens pour produire un savoir opérationnalisable sur le terrain.

Je m'inscris dans cette posture de vouloir faire de la science transformative, dans le sens où je vois une urgence de changer de modes de vie pour limiter les dégâts causés par la crise climatique. Au sein de notre laboratoire, qui étudie la transition dans les territoires de montagne, nous sommes un groupe de chercheurs qui se positionnent au cœur des communautés villageoises afin de permettre de travailler les verrous et de trouver ensemble les démarches qui feront avancer un changement de modes d'habiter. En ce sens, je suis engagée à trouver des outils méthodologiques de recherche-action participative, notamment ceux qui permettent d'ouvrir des espaces de concertation qui intègrent un maximum de citoyens.

Vous êtes venue participer à un colloque au Québec. Avez-vous l'impression que, compte tenu de la diversité des contextes, on peut dialoguer? Ou plutôt que vous racontiez une histoire en espérant que quelqu'un la comprenne?

K. K. En effet, en arrivant au Canada, j'ai constaté que l'on vit dans des contextes différents par rapport à ce que je viens de dire. Vous avez senti mon engagement pour la transition sociale et écologique, qui est liée au contexte français et aux territoires de montagne, qui vivent ces défis de manière accélérée.

Premièrement, les différences de contexte permettent toujours de mieux comprendre le sien. Par exemple, dans une comparaison internationale, en France, nous sommes en retard par rapport aux Pays-Bas concernant la transition sociale et écologique. En revanche, j'ai constaté que, même si le contexte au Canada était différent et même si l'urgence est un peu moins ressentie, il y a de l'intérêt pour le contexte français afin de trouver de nouvelles modalités d'habiter.

Deuxièmement, le forum auquel je viens de participer a permis des échanges, malgré des contextes différents avec une communauté de chercheurs de recherche participative et de recherche-action qui travaillent sur des innovations sociales marginales à l'échelle internationale. Je pense que, pour des communautés qui sont malheureusement encore marginales en sciences humaines et sociales, il est très important d'échanger entre chercheurs, et aussi de voir les modalités de coopération entre chercheur et les communautés villageoises. Ça m'a beaucoup apporté de voir comment vous collaborez et le dispositif lui-même des Ateliers des savoirs partagés m'a fortement inspiré.

J'ai pris connaissance d'un dispositif qui permet non seulement de collaborer entre chercheurs d'un côté et communautés de l'autre, mais qui permet parallèlement aux communautés d'échanger entre elles. Ça m'a donné des idées et de l'inspiration et la volonté de créer quelque chose de similaire. Nous avons pu échanger sur les manières de faire cette recherche collaborative et sur les façons dont on se positionne par rapport aux citoyens en tant que chercheurs. Je pense donc que, malgré les différences de contexte, il y a toujours des éléments sur lesquels il est très fructueux d'échanger. Notamment concernant les modalités de procéder dans ces postures de développement par le bas avec les citoyens.

Il y a aussi un dernier point qui m'a inspirée dans la différence des contextes : j'ai vu des différences dans le sens où vous avez la proximité des peuples autochtones au Québec. Dans la littérature internationale, on voit beaucoup de chercheurs qui s'inspirent des actuelles communautés autochtones dans leurs réflexions sur les nouveaux modes d'habiter qui répondent à la justice sociale et écologique. Les communautés autochtones ne sont plus considérées uniquement comme étant lourdement affectées ou détruites par les modes de colonisation, mais aussi comme porteurs de sources d'inspiration pour imaginer ses modes de vie plus soutenables. On fait même venir en France des représentants des peuples autochtones pour nous inspirer de leur manière de vivre avec les entités naturelles afin de développer une nouvelle approche à la nature et à l'environnement. Parmi ces communautés, il y a des personnes qui

essaient de retrouver un savoir perdu. Je ne dis pas que c'est exactement celui qu'il faut accepter aujourd'hui dans nos sociétés dites modernes, car nous vivons dans un nouveau contexte, mais, pour moi, ce sont des sources d'inspiration d'aller voir là aussi et de collaborer en contexte canadien. C'est une chance, si on veut expérimenter de nouvelles ruralités qui, pour moi, se traduisent par

l'idée d'arrêter de penser d'habiter juste en termes d'humains. Il faut plutôt aller vers la cohabitation entre nous, mais aussi avec tout ce qui nous entoure en termes d'entités naturelles, et c'est un grand défi. •••

La revue Organisations & territoires remercie Madame Koop d'avoir pris le temps de partager son expérience et ses perspectives.

BIBLIOGRAPHIE DES TRAVAUX DE KRISTEN KOOP

Koop, K., Hakimi-Pradels, N., Grison, J.-B. et Landel, P.-A. (2022). Initiatives citoyennes de transition soutenable et diffusion : formes et fonctions de la mise en réseaux territorialisés. *Développement durable et territoires*, 13(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.20134>

Koop, K., Pachoud, C. et George, E. (2022). Societal transformation through the prism of the concept of territoire: A French contribution. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 45, 101-113. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2022.10.001>

Koop, K. (2021). Changer le monde, changer de mondes : pour une géographie des transformations sociétales par le bas – Mémoire pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches. Université Grenoble Alpes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03547799>

Koop, K. (2020). Escaping from capitalism: The enactment of alternative lifeworlds in France's mountain regions. Dans S. M. Hall, H. Pimlott-Wilson et J. Horton (dir.), *Austerity across Europe* (p. 125-140). Routledge.

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1879>



L'ENTRETIEN

de **Pierre-André Tremblay** avec

Samuel Aubin

Directeur du Collège des transitions écologiques et sociétales à Nantes



Photo : Estelle Eoffroy

Samuel Aubin est sociologue et directeur du Collège des transitions écologiques et sociétales à Nantes, en France. Il s'intéresse aux façons de faire émerger des projets locaux portés par des collectifs d'entreprises, d'agriculteurs et d'habitants, en articulation avec des politiques publiques engagées. Depuis une dizaine d'années, le Collège déploie une démarche d'action-recherche autour des dynamiques collectives de transition.

Le but de cette initiative est de construire, avec les acteurs des transitions en région Pays de la Loire, une vision collective et partagée pour accélérer les transitions sur les territoires. La finalité opérationnelle du programme TES (transitions écologiques et sociétales) est de favoriser et d'accompagner l'émergence et le développement de démarches et de projets pilotes portés par des collectifs (élus et agents d'intercommunalités, communes, entreprises, associations, citoyens). La démarche avance sur quatre grands objectifs opérationnels : repérer; capitaliser/explorer; expérimenter; valoriser/diffuser. Rassemblant 38 partenaires, ce dispositif propose une articulation entre les différentes échelles d'intervention dans le périmètre du Pays de la Loire.

La formation est un élément majeur à la mise en œuvre des transitions sur les territoires. Les formations-actions proposées par le Collège s'adressent à l'ensemble des acteurs des territoires qui souhaitent construire un avenir collectif et faire des transitions socioécologiques un enjeu commun. L'objectif est de les former à de nouvelles manières de « faire ensemble » et d'acquérir des compétences pour mobiliser et impulser des dynamiques collectives locales.

M. Aubin est venu au Québec à plusieurs reprises et a participé au Forum international organisé par les Ateliers des savoirs partagés « Les défis d'une nouvelle ruralité », tenu les 3 et 4 mai 2024 à Chicoutimi, à Mont-Laurier, à Rimouski et à Saint-Camille.

- Bonjour, Monsieur Aubin. La revue *Organisations & Territoires* est ravie de vous accueillir pour cet entretien. Votre expertise et vos contributions dans le domaine des transitions écologiques et sociétales enrichissent notre compréhension et nous sommes impatients d'échanger avec vous.

Samuel Aubin. Merci pour cette invitation. C'est toujours un plaisir pour moi de partager les travaux du Collège des transitions écologiques et sociétales et de contribuer aux échanges entre les expériences territoriales.

Pour commencer, pourriez-vous expliquer à nos lecteurs votre parcours et ce qui vous a amené à vous intéresser au domaine des transitions écologiques et sociétales?

S. A. Je suis sociologue d'entreprises et je dirige le Collège des transitions écologiques et sociétales de Nantes, depuis son lancement en 2015. J'ai exercé en tant qu'intervenant en entreprises pendant une dizaine d'années au sein d'équipes pluridisciplinaires (sociologues, psychosociologues, psychanalystes). J'ai aussi exercé comme intervenant dans le cadre de politiques publiques environnementales et d'aménagement du territoire (eau, énergie, transport). J'ai alors travaillé plus particulièrement sur les dispositifs d'information et de participation du public. J'ai coordonné, de 2011 à 2014, une action-recherche intitulée *Engagement sociétal des organisations et des personnes* de la chaire Développement humain durable et territoires à l'École des mines de Nantes. En 2015, nous avons lancé le programme TES, que j'ai coordonné. Nous avons rendu compte des premiers travaux en 2018 dans l'ouvrage collectif *Territoires en transition énergétique et sociétale : quel rôle pour les dynamiques collectives en Pays de la Loire?*

Nous sommes intrigués, car la recherche-action est une méthode souvent discutée et largement utilisée, mais votre équipe utilise une autre expression ou, du moins, elle a inversé l'expression. Qu'est-ce qu'une action-recherche?

S. A. Oui, on parle en effet plus souvent de *recherche-action*. Le Collège a joué un peu sur les mots en parlant d'*action-recherche* pour souligner l'importance de l'action dans notre démarche concernant les enjeux écologiques.

L'action-recherche est une démarche apprenante. Lorsque nous avons démarré le programme TES en 2015, il s'agissait de travailler sur des sujets tout à fait nouveaux, comme les transitions sur les territoires et l'évolution des modes de vie. Il était clair, avec tous les acteurs impliqués, que personne n'avait l'expertise. Nous avons donc décidé de construire une démarche apprenante impliquant les acteurs. Un certain nombre de chercheurs sont venus accompagner la démarche, mais l'essentiel, c'est qu'elle demeure portée par les acteurs territoriaux.

L'action-recherche, donc, est une action collective qui s'appuie sur des expérimentations locales en partant d'un certain nombre d'hypothèses : l'évolution nécessaire des modes de vie, la dimension territoriale et l'importance des coopérations, étant entendu que les pratiques sociales sont insérées dans des systèmes sociotechniques dont aucun acteur ne détient à lui seul l'ensemble des leviers potentiels d'évolution.

La reconnaissance de cette dimension systémique appelle alors plus de transversalité dans la conduite des politiques publiques, des coopérations plus accentuées entre acteurs publics et acteurs de la société civile et, plus largement, la mobilisation de nos concitoyens, le développement des capacités collectives. Au final, l'action-recherche nous paraissait la modalité de travail la plus appropriée pour accompagner des innovations sociales territoriales, que vous portez particulièrement aussi au Québec.

Vous insistez sur l'importance de partir des territoires pour diriger les transitions socioécologiques. Qu'est-ce que vous entendez par territoires?

S. A. Le territoire se rapporte d'abord à la vie sociale à l'échelle locale. Il n'est pas seulement déterminé par le périmètre administratif. Nous travaillons principalement, dans le cadre du programme TES, qui est un programme régional, à l'échelle des intercommunalités pour les expérimentations. Ce sont des configurations basées sur la coopération entre les communes, comme leur nom l'indique : établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Pour autant, la qualité de cette coopération, en fonction du système d'acteurs local, n'est pas garantie.

D'une façon plus précise, nos travaux portent sur les pratiques sociales : la façon de se déplacer, de se nourrir, d'habiter... Or, ces pratiques sociales qui structurent les vies individuelles et collectives sont spatialisées chaque fois d'une façon particulière.

Pourquoi est-il pertinent de partir des territoires?

S. A. Pour une bonne part, les transitions se feront sur les territoires ou ne se feront pas. Bien sûr, il ne faut pas oublier des régulations essentielles aux autres échelles. Si nous prenons l'exemple des centrales nucléaires, nous avons celle de Chinon dans notre région, dont l'État doit être garant de la sécurité. On pourrait aussi considérer que les politiques de transitions écologiques, compte tenu de la gravité de la situation, devraient désormais être intégrées à l'échelle nationale. Enfin, les démarches de transition socioécologique, si elles reposent sur des dynamiques locales innovatrices, ne peuvent pas être ramenées à du localisme, à la seule recherche d'autonomie de communautés locales à partir desquelles on pourrait réinventer et diffuser.

Cela dit, au final, nos vies quotidiennes et les sociabilités qui les nourrissent sont de fait inscrites sur des territoires. L'échelle locale, soit la commune en France, est aussi une échelle démocratique déterminante. C'est, chez nous, le seul véritable espace d'interconnaissance, de relative proximité entre les élus et les citoyens. Par contre, partir des territoires s'entend dans une perspective multiéchelle : c'est déterminant.

Nous avons conçu le dispositif partenarial du Collège dans cette perspective. On ne peut pas, me semble-t-il, accompagner l'évolution des pratiques sociales sans passer par plus de coopération entre acteurs régionaux, départementaux, intercommunaux et communaux. Nous voyons alors le défi que cela représente. Il faut partir des personnes pour relever ce défi de coopération.

C'est aussi un point d'entrée essentiel du Collège TES. Ce sont en effet les personnes qui coopèrent, et non les organisations. Le grand défi de notre temps est sans doute de développer la coopération dans une société des individus. Il faut être attentif

à la façon dont les individus que nous sommes aujourd'hui font le collectif.

Vous évoquez la nécessité de mettre en commun des ressources.

S. A. Dans le cadre de l'action-recherche que nous instaurons sur l'eau et sur l'énergie, la gestion en commun des ressources désigne plutôt l'activité, la pratique collective de mise en commun. Comme nous le savons bien, le marché est aveugle aux limites planétaires. Bien sûr, la gestion publique ne permet pas elle-même non plus la conduite des modes de vie et l'accès juste aux ressources.

Ainsi, si nous voulons prendre soin de la ressource pour garantir la santé des écosystèmes et le partage juste, il nous faut inventer des modalités de gestion en commun. Par exemple, un chantier s'ouvre pour reprendre à nouveaux frais cet enjeu ancien de la gestion des ressources par les communautés, en écho aux travaux d'Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009. Pour notre nouvelle période, qui court de 2024 à 2027, les travaux sur le thème de la gestion en commun des ressources porteront sur deux sujets : l'énergie et l'eau.

Concernant le sujet de l'eau, la région Pays de la Loire est marquée notamment par la présence du fleuve Loire, véritable colonne vertébrale, avec ses nombreux affluents et ses grandes zones humides. Pourtant, seulement 11 % des cours d'eau du territoire sont considérés en bon état. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) régional, trois facteurs expliquent l'ampleur du phénomène : l'artificialisation des sols, l'aménagement des cours d'eau et les pratiques agricoles. La situation pourrait encore se détériorer sous l'effet des changements climatiques. À la fin du siècle, les débits de la Loire pourraient avoir baissé de 50 % à 60 %. Dans ce contexte, les conflits d'usage risquent de s'amplifier. Il y aurait donc lieu d'explorer plus avant les conditions du dialogue entre les acteurs. L'idée serait de comprendre ce que cela impulse comme mode de gouvernance et quels peuvent être les modes de gestion de l'eau comme commun sur ces territoires.

Comment peut-on produire des accords ou concertations entre ces diverses logiques? Comment peut-on installer des coopérations entre les acteurs et les organisations auxquels ils appartiennent?

S. A. C'est une question centrale pour le Collège TES. Comment développer ces dynamiques de coopération au-delà de l'exhortation? Si nous insistons tant sur les coopérations, c'est qu'elles sont une condition de possibilité d'action systémique, par exemple sur les modes de vie. Encore une fois, l'approche théorique qui guide à ce sujet nos travaux, en l'occurrence la sociologie des pratiques, pointe le fait que les pratiques sont insérées dans des systèmes sociotechniques. L'affaire est, par définition, systémique. Aucun acteur n'a à lui tout seul la possibilité, malgré ses compétences et ses capacités propres, d'actionner les différents leviers en vue de provoquer les transformations.

Ainsi, pour faire évoluer nos modes de vie en tenant compte de l'ensemble du contexte, il faudrait raisonner et agir autour de ces six dimensions – qu'on peut d'ailleurs regrouper pour simplifier autour de trois axes principaux : le cadre matériel, qui comprend notamment toutes les infrastructures sur les territoires; le cadre organisationnel et institutionnel, qui comprend l'économie; et l'ensemble des comportements et des pratiques quotidiennes, comprenant aussi les valeurs et les représentations.

Donc, la coopération est une voie incontournable pour dépasser les découpages existants, les logiques par compétence : « C'est mon périmètre, tu n'y touches pas. » On en voit les limites. L'acteur public est aujourd'hui en butte à une relative inefficacité, compte tenu de l'organisation. Pour autant, il n'est pas certain qu'il existe une organisation idéale. Et je crois que nous n'avons plus le temps de passer par de grandes réorganisations, même si, en France, nous sommes assez friands de ce jeu de meccano à faire et défaire.

Comment alors s'y prendre pour contourner cette difficulté?

S. A. Notre hypothèse est que la coopération, qui n'est pas la coordination, en appelle aux personnes et aux dynamiques subjectives et intersubjectives.

Ce ne sont pas les organisations qui vont coopérer, mais les personnes dans les organisations. Pour mieux comprendre ces expériences du « faire ensemble » et en dégager des invariants, les travaux du Programme TES ont interrogé différents projets collectifs en Pays de la Loire portés par des collectifs d'agriculteurs, de chefs d'entreprise ou d'acteurs associatifs. En croisant ces expériences avec différentes sources issues de la recherche, trois composantes clés des situations de coopération peuvent être distinguées : l'intérêt, le sens et le dispositif.

C'est en partant d'abord sur un *intérêt* commun, avec une proposition ajustée, que les initiateurs parviennent à enclencher la dynamique collective, celle de la coconstruction d'un sens partagé, d'un commun perçu par chacun comme plus grand que soi. C'est ce qui la différencie radicalement d'une expérience de coordination entre acteurs. La coconstruction du *sens* partagé procède d'une dynamique relationnelle, dans laquelle se tissent des liens de confiance. La dernière composante est celle du dispositif, qui met concrètement en présence les acteurs, structure leurs relations et facilite la coordination. Cette approche par ces trois composantes est sans doute simplificatrice, mais elle permet d'aider à comprendre et à analyser, de manière pédagogique, une situation de coopération.

Comment s'articulent le personnel et l'organisationnel?

S. A. Dans l'espace de travail que nous avons institué au sein du Collège TES, soit le collectif des acteurs, qui existe depuis 10 ans, les acteurs ont appris à circuler entre leur position d'acteur et leur capacité à se positionner et à s'exprimer d'une façon plus personnelle. Ils y ont appris à tisser des relations qui leur permettent de « bricoler » des coopérations sur la base de cette interconnaissance, de la confiance instaurée. Cette notion de coopération, qui est loin d'être nouvelle bien sûr, reste, je le constate, difficile à saisir, comme une boîte noire.

En fait, cela correspond à des dynamiques sociales et on peut en éclairer des composantes. Comme

dit un ami, l'idée est de trouver des « poignées » pour s'en saisir, pour y travailler ensemble.

Je propose de considérer ici trois registres différents, mais interconnectés pour comprendre les dynamiques coopératives et pour travailler à les développer : une dimension personnelle, correspondant à un travail d'individuation; une dimension collective, qui renvoie à un travail de participation; et une dimension politique, qui renvoie au processus de démocratisation. Chaque registre est présent en situation. Il s'éclaire avec des cadres d'analyse spécifiques et des cadres d'action également spécifiques.

Au début de l'entretien, vous avez mis l'accent sur la question de l'articulation des différentes échelles spatiales. On voit que le Collège existe depuis 10 ans et qu'il y a aussi une dynamique temporelle; c'est une démarche qui s'inscrit dans la durée. Dans ces dynamiques, quelle est la place des chercheurs, de la recherche? Qu'est-ce que la dimension recherche apporte à la démarche?

S. A. La temporalité est en effet une dimension fondamentale dans les processus d'innovation sociale. Cela fait écho aux travaux que vous menez au Québec. Ce sont des histoires longues. Quand on regarde en France les expériences repérées comme étant les plus dynamiques du point de vue des transitions et de la participation citoyenne, on se rend compte chaque fois que les dynamiques s'inscrivent dans des histoires longues. Pour prendre l'exemple bien connu de Loos-en-Gohelle¹, c'est 30 à 40 ans d'histoire. On pourrait aussi citer l'expérience du Mené en Bretagne, qui remonte aux années 1960².

Une des réussites du Collège est d'avoir pu inscrire le dispositif de coopération entre les acteurs régionaux dans la durée. C'est assez inattendu, au regard de nos fonctionnements habituels. Une victoire tous les trois ans! Combien de temps avons-nous encore devant nous? Je ne sais pas. De fait, l'action-recherche suppose une inscription dans le temps. C'est aussi ce qui fait l'intérêt de l'échange entre nos dispositifs respectifs.

La place de la recherche est évidemment essentielle, mais plus difficile pour nous à intégrer, qui sommes dans une expérience dont l'orientation est très opérationnelle – et même politique. Nous partons déjà toujours bien sûr sur des apports des sciences sociales relatifs au sujet que nous voulons travailler, que ce soit les modes de vie ou la gestion en commun des ressources. Un des objectifs majeurs du Collège est de tester l'opérationnalisation d'apports des sciences sociales pour la conduite des transitions.

Ensuite, la place de la recherche est essentielle dans le processus de coproduction de connaissances avec les acteurs, mais suppose de la part des chercheurs une posture particulière au sein du collectif. Par exemple, le travail que nous avons mené de reformulation des apports théoriques sur les modes de vie, de façon à en permettre l'appropriation par les acteurs, a supposé une simplification délicate. L'essentiel selon nous était de garder en tête la dimension systémique, sociotechnique; l'importance du multiéchelle. Nous avons par exemple mis de côté dans les formulations pédagogiques les notions de style de vie et de genre de vie, dans lesquelles les acteurs se perdaient.

Sur l'apport de la recherche, je sors d'une réunion avec deux chercheuses impliquées dans le programme depuis son démarrage. L'une d'elles, Cyria Émélianoff, faisait un retour sur une expérimentation menée auprès des habitants d'un hameau à Redon, en Bretagne. Le pari était de s'intéresser à des publics dits « éloignés » de la transition, à des habitants très modestes, issus du monde agricole ou attirés par la faiblesse des prix fonciers et par la qualité du paysage. L'ambition de l'action-recherche était de redéfinir les trajectoires de transition socioécologique par le bas, avec des publics habituellement très peu investis dans les initiatives de transition. Avec Nicolas Régis, un animateur associatif qui a depuis intégré l'équipe du Collège, Cyria a lancé une démarche d'« enquête marché » avec les habitants et

inventé une méthodologie de réappropriation du territoire par les habitants et acteurs de ce territoire. Le Programme TES, c'est aussi cela.

Vous avez participé récemment à un forum international, ici, au Québec. Cela vaut-il la peine de faire des rencontres de cet ordre?

S. A. C'est une très bonne question, d'autant plus qu'aujourd'hui, avant de prendre l'avion, il faut se poser deux fois la question. Je suis cependant convaincu de l'importance de ces rencontres. Pour pouvoir comprendre la démarche des Ateliers des savoirs partagés chez vous au Québec, il faut rencontrer en chair et en os les femmes et les hommes qui portent le projet.

J'ai profité du voyage pour rouler pendant quelques heures à travers les étendues de forêts du Québec. C'est extraordinaire. Le rapport au milieu, qui est un sujet très fort pour nous en France, n'a ici rien à voir : la puissance du milieu s'impose. Il faut appréhender un peu cette réalité humaine et géographique pour essayer de comprendre la façon dont vous engagez les démarches ici.

Je trouve intéressante l'insistance que vous mettez à déborder la dimension purement rationnelle ou intellectuelle de l'activité d'un chercheur dans son milieu.

S. A. Oui, c'est vrai. L'aventure dans laquelle nous sommes tous engagés nous embarque tout entier. D'une part, ce sur quoi nous travaillons fait référence, dans sa dimension la plus large, à l'habitabilité même de la terre. Difficile d'en rester aux concepts. Notre capacité à nous engager aujourd'hui avec d'autres, dans un temps de catastrophes – mais aussi, espérons-le, d'ouvertures nouvelles –, suppose de devenir chacun et chacune et aussi ensemble sujets de ce qui nous arrive. C'est très présent dans les parcours de (dé)formation que nous portons. Les intervenants ne viennent pas seulement apporter une compréhension intellectuelle des phénomènes : ils viennent témoigner de la façon dont ils éprouvent ce sur quoi ils travaillent, ce que cela leur fait. C'est d'abord à cela que réagissent les auditeurs.

Je me souviens qu'au début de notre expérience en 2015 et 2016, un certain nombre de chercheurs, pourtant intéressés, n'arrivaient pas à se situer dans notre affaire. Étaient-ils là en tant que citoyens? En tant que chercheurs? La posture du chercheur correspond à une mise à distance. Peut-être y a-t-il alors un risque chez certains de se réfugier dans le registre intellectuel, dans une part de protection. C'est vrai pour le chercheur, mais aussi pour les ingénieurs, pour nous tous. Nous nous débrouillons tous pour mettre la souffrance à distance. Pour autant, nous sommes des êtres de désir bien plus que ce que nous voulons reconnaître. Mais je m'égare sans doute.♦♦♦

La revue Organisations & territoires remercie Monsieur Aubin pour ce partage si enrichissant de ses nombreuses expériences et réflexions.

NOTES

- 1 Commune française située dans le département du Pas-de-Calais, en région Hauts-de-France, qui constitue une terre d'innovation écologique et sociale depuis les années 1980. Commune minière anciennement sinistrée, elle est devenue une ville pilote de la transition.
- 2 Projet de plusieurs communes des Côtes-d'Armor qui se sont lancé le défi d'arriver à produire sur place toute l'énergie consommée par la collectivité.

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1880>

Pour en savoir plus sur le Collège TES :

Collège des transitions sociétales et SYDEV. (2023). *Vers de nouveaux modes de vie : le cahier des initiatives de transition en Pays de la Loire 2022-2023*. <https://college-tes.fr/wp-content/uploads/2023/06/cahier-des-initiatives.pdf>

Site web du Collège TES : <https://college-tes.fr>

Chaîne YouTube du Collège TES : <https://www.youtube.com/@collegets>