

Table des matières

Éditorial	I
Jeanne Simard	
Présentation « Dossier spécial »	III
Les reconfigurations de l'échange marchand : initiatives des petites/moyennes organisations et des consommateurs	
Myriam Ertz, Damien Hallegatte, Julien Bousquet, Imen Latrous	
DOSSIER SPÉCIAL	
NousRire : étude de cas d'une entreprise québécoise repensant la marque responsable traditionnelle	1
Audrey Girard, Jonathan Deschênes	
Comment survivre dans l'ombre d'un géant : le cas des plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille en Chine	13
Shouheng Sun	
La consommation collaborative en Europe : démêler la dualité des rôles	27
Joan Torrent-Sellens, Natàlia Cugueró-Escofet	
La santé numérique : un levier pour améliorer l'accessibilité aux soins de santé au Québec	41
Julien François, Anne-Françoise Audrain-Pontevia	
Comprendre les antécédents de la satisfaction des clients envers l'achat en ligne : une étude empirique de la théorie de l'autodétermination	57
Urvashi Tandon, Ravi Kiran	
La consommation favorise-t-elle la mondialisation et ses conséquences?	73
Daniel Lemay	
L'atelier des étudiants : Dévitalisation des zones rurales périphériques : l'apport des plateformes collaboratives de sociofinancement	79
Émilie Boily	
Notes d'actualité : Les stratégies d'adaptation dans la consommation lors de la crise de la COVID-19 : quel espoir pour la consommation responsable?	87
Gautier Georges Yao Quenum, Myriam Ertz	
Notes d'actualité : La crise pandémique de la COVID-19 : catalyseur de la reconfiguration des échanges marchands par la consommation responsable?	91
Myriam Ertz	

L'ENTRETIEN

- Jean-Philippe Monfet, ing. CEM, Rcx95
Ingénieur en environnement et santé sécurité au travail (SST)
Émilie Boily

ESPACE LIBRE

- Inégalités sociales et enjeux liés101
à la santé des aînés francophones en situation minoritaire :
le cas de l'Atlantique et de l'Acadie des Maritimes
Majella Simard, Louise Bouchard
- Élaboration d'un cadre d'analyse théorique de la contribution117
des activités économiques au développement territorial
Manu Tranquard
- Quatre questions pour rallier les parties133
prenantes à la gestion d'un projet
Lavagnon Ika, Jan Saint-Macary, Alassane Bandé

CHRONIQUE DU LIVRE

- Tortu, S. (2019). DNVB : le (re)nouveau du commerce –145
*Entre web & retail, comme les DNVB changent les règles
du jeu*. Paris, France : 1min30 Publishing, 350 p.
Émilie Boily
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I.149
et Vandercammen, M. (2017). *Marketing 4.0 :
le passage au digital*. Bruxelles, Belgique : De Boeck, 160 p.
Myriam Ertz

La revue *Organisation & Territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Luc Charron, UQAC

Thierno Diallo, UQAC

Brahim Meddeb, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Myriam Ertz, UQAC

Guy Chiasson, UQO

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQTR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Suzanne Tremblay, UQAC

Révision linguistique

Stéphanie Tétreault

Traduction

Cathy Lefebvre

Raymond Strokowski

Impression

Imprimerie Gauvin

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



Presses de l'Université du Québec

50
ans
de savoir

Sous la direction de **Myriam Ertz,**
Damien Hallegatte et **Julien Bousquet**

Les reconfigurations de l'échange marchand

Tour d'horizon, enjeux et perspectives

Préface de Bernard Cova



DISPONIBLE
AUSSI EN LIGNE
AU **PUQ.CA!**



En librairie dès maintenant !

PUQ.CA



Éditorial

Dans ce dernier numéro de l'année 2020, le comité éditorial de la revue *Organisations & Territoires* présente un dossier spécial qui devrait grandement vous intéresser en cette période de crise sociosanitaire mondiale. La pandémie actuelle bouleverse l'économie et les marchés mondiaux, la production, mais aussi les habitudes de consommation de la population en général. Le dossier spécial, intitulé **Les reconfigurations de l'échange marchand : initiatives des petites/moyennes organisations et des consommateurs**, présente bien ces changements en démontrant qu'ils s'opèrent dans de multiples secteurs et à l'échelle mondiale. Ce sujet a été traité de façon originale par 13 chercheurs et étudiants en gestion, en marketing, en économie, en management et en stratégie organisationnelle. Ce sont les professeurs-chercheurs Myriam Ertz, Damien Hallegatte, Julien Bousquet et Imen Latrous, principaux responsables du dossier, qui présenteront le résultat des travaux de leurs collègues dans le prochain texte, intitulé *Présentation du dossier*.

Par ailleurs, vous trouverez, dans la section Espace libre, trois articles des plus intéressants.

Tout d'abord, **Majella Simard et Louise Bouchard** nous présentent un texte qui nous amène, d'une part, à réfléchir sur les principaux enjeux sur le plan de la santé auxquels font face les aînés francophones en situation minoritaire (en particulier ceux de l'Atlantique et de l'Acadie des Maritimes) et, d'autre part, à examiner la situation des inégalités sociales ainsi que les conditions de vie qui en découlent comme déterminant potentiel de la santé, de la qualité et de l'accès aux services dans une perspective de développement territorial. Au terme de cette réflexion, les auteurs font un constat inquiétant : la population de l'Atlantique, plus spécifiquement celle de l'Acadie des Maritimes, est plus affectée par le vieillissement, comparativement à l'ensemble du Canada. Il devient alors crucial d'élaborer une stratégie d'aménagement du territoire adaptée aux nombreuses réalités des personnes âgées vivant en milieu minoritairement francophone afin d'améliorer leur qualité de vie et de favoriser un vieillissement actif et en santé.

Manu Tranquard, pour sa part, propose une grille d'analyse théorique afin d'évaluer de quelle manière une activité économique peut contribuer au développement du territoire qui la porte. Plus spécifiquement, l'auteur identifie les approches qui proposent des modèles explicatifs du développement économique des régions, puis celles qui construisent, pour une région donnée, des modèles prescriptifs et pratiques de développement.

Il n'est plus à démontrer que, pour donner toutes les chances de réussite à un projet, il est important d'identifier l'ensemble des parties prenantes, leurs attentes et leurs exigences. En s'appuyant sur un cadre théorique explicite et des illustrations tirées de deux cas réels, **Lavagnon Ika, Jan Saint-Macary et Alassane Bandé** soulèvent quatre questions clés pour rallier les parties prenantes à un projet : 1) Qui sont les parties prenantes et que veulent-elles?

2) Quels pouvoirs et quelle influence détiennent-elles, et comment les exercent-elles? 3) Comment modifier le contexte politique du projet, c'est-à-dire mobiliser, neutraliser, coopter ou faire émerger des parties prenantes? et 4) Comment gagner et gérer l'adhésion des parties prenantes en mode continu et de façon gagnant-gagnant? Les auteurs concluent sur le besoin de pousser la réflexion sur la dimension éthique de la théorie des parties prenantes.

Enfin, pour terminer ce numéro, on pourra également prendre connaissance de deux recensions, soit celle d'**Émilie Boily** sur l'ouvrage de Sébastien Tortu, *DNVB : le (re)nouveau du commerce*, paru chez 1min30 Publishing en 2019, et celle de **Myriam Ertz** sur l'ouvrage collectif de Philip Kotler, Hermawan Katarjaya, Iwan Setiawan et Marc Vandercammen, *Marketing 4.0 : le passage au digital*, paru en 2017 chez De Boeck Supérieur.

En cette période difficile, le comité éditorial vous souhaite une excellente lecture, mais surtout une belle fin d'année 2020. Nos meilleures pensées se tournent tout particulièrement vers celles et ceux qui travaillent à combattre la COVID-19. Merci!

Jeanne Simard
Directrice de la revue Organisations & Territoires

Présentation « Dossier spécial »

Les reconfigurations de l'échange marchand : initiatives des petites/moyennes organisations et des consommateurs

Les développements récents en technologie numérique ont donné un pouvoir accru au consommateur comme jamais auparavant. Cette autonomisation s'est matérialisée sous des formes diverses, notamment au travers de l'émergence de l'*open source* (Benkler, 2002), du partage de fichier en pair-à-pair (Giesler, 2006) et, plus récemment, de l'économie collaborative (Hamari, Sjöklint et Ukkonen, 2016), de la chaîne de blocs et des cryptomonnaies (Antonopoulos, 2014) ainsi que de la production participative ou du sociofinancement. Les concepts reflétant cette évolution foisonnent dans la littérature. On parle notamment de cocréation (Prahalad et Ramaswamy, 2004), de partage social (Benkler, 2004), de prosomption (Ritzer et Jurgenson, 2010), d'économies hybrides (Scaraboto, 2015), d'économie basée sur la foule (Sundararajan, 2016), de marchés d'échanges latéraux (Perren et Kozinets, 2018) ou encore de coproduction du consommateur (Dellaert, 2019).

Le dénominateur commun à tous ces champs de recherche est un effacement des cloisonnements hermétiques entre le monde de la consommation et celui de la production, ce qui cause l'émergence de reconfigurations profondes de l'échange marchand (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019a). Ces reconfigurations sont la résultante de la confluence d'évolutions technologiques, socio-culturelles et de contraintes économique-financières accrues (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019b). De plus, elle comporte plusieurs facettes telles qu'une conceptualisation revue de l'échange marchand, l'émergence de devises d'échange alternatives, une réactualisation du produit au cœur d'échanges reconfigurés et un renforcement de la quête de sens dans la consommation (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019b). Selon de nombreux travaux, ces changements continueront dans les prochaines décennies, à mesure que des avancées supplémentaires dans le domaine des objets connectés, de l'intelligence artificielle, de l'impression 3D ou de la robotique augmenteront encore les capacités des consommateurs (Brynjolfsson et McAfee, 2014; Huang et Rust, 2018; Kumar, Dixit, Javalgi et Dass, 2016).

Le contexte sociosanitaire exceptionnel lié à la pandémie de la COVID-19 a par ailleurs accéléré ces tendances de fond. En mars 2020, tout comme plus récemment à l'automne 2020, les mesures de confinement, de distanciation sociale, de fermeture des frontières ou encore de précautions hygiéniques et sanitaires accrues ont mené à un repli des interactions sociales directes en faveur d'un accroissement phénoménal des relations virtuelles indirectes (Wilhelm et Miller, 2020). Télétravail, enseignement à distance, santé numérique, finance en ligne et, bien sûr, magasinage en ligne ont tous connu un regain de popularité, voire une démocratisation. Cette situation a fortement accéléré la transition numérique, déjà à l'œuvre avant l'éclosion de la pandémie. Cet aspect catalyseur est arrivé à un point tel où de nombreux commerces ont rapidement comblé le retard qu'ils auraient pu accumuler. De nombreuses

initiatives par territoire se sont d'ailleurs multipliées. Par exemple, le Centre local de développement (CLD) Domaine-du-Roy a développé un fonds spécial pour inciter les entreprises locales à se doter d'un site Internet transactionnel (Potvin, 2020). De plus, Trium Médias souhaite développer un centre d'achat virtuel regroupant de nombreuses entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean (Potvin, 2020). D'autres plateformes, par exemple Boomerang inc., proposaient déjà une offre similaire, laquelle a été entièrement revue à l'automne 2020 pour être plus proche des besoins du marché en situation de crise. En parallèle, les solutions de places de marché électroniques (*marketplaces*) comme Shopify, à l'échelle mondiale, ou DVORE, à l'échelle provinciale, continuent leur ascension. On se questionne également sur le devenir de l'argent liquide, alors que les transactions sont de plus en plus numérisées pour éviter la propagation du virus.

Ces reconfigurations sont souvent bien documentées dans la littérature par le biais de l'analyse de modèles d'affaires, d'organisations ou de technologies, dont le point d'ancrage se résume souvent aux grandes organisations. Par exemple, les études sur l'économie collaborative sont axées sur les géants du secteur, à savoir Uber et Airbnb, lesquels sont exploités de manière privilégiée dans les grands centres urbains. Il est toutefois peu clair comment ces reconfigurations s'effectuent dans le cadre des petites et moyennes organisations (PMO), chez les consommateurs (*grassroots*) ou dans des territoires spécifiques.

Ce dossier spécial a donc pour objectif d'apporter un nouveau regard sur les reconfigurations de l'échange marchand à travers le prisme des petites et moyennes organisations (PMO), des consommateurs ou dans un territoire donné. Il propose ainsi un ensemble de contributions uniques ayant pour but de répondre au besoin de nouvelles études dans le domaine.

Le premier article, par **Audrey Girard et Jonathan Deschênes**, met en évidence le concept de proposition de valeur responsable globale, qui consiste à intégrer la responsabilité sociale à la promesse de la marque. Or, les auteurs soulignent que les actions spécifiques des marques responsables sont tournées vers l'environnement externe à l'entreprise, que ce soit sur le plan social (p. ex., aide aux communautés défavorisées) ou environnemental (p. ex., réduction de la pollution). Or, ceci correspond davantage à une vision traditionnelle de l'économie marchande. Quoique louables, ces efforts ne permettent pas de faire rayonner la valeur responsable dans toutes les facettes de la marque. Les auteurs effectuent une étude de cas inductive de l'organisation québécoise NousRire afin d'explorer comment cette marque a déployé son potentiel de responsabilité pour apporter des bénéfices tant à son environnement interne qu'externe. Ce faisant, la marque constitue ainsi un exemple d'une certaine reconfiguration de l'échange marchand, où la clé de voûte de ce succès réside dans la valorisation du potentiel humain. Cette notion a plusieurs ramifications au sein de NousRire et implique notamment, dans le cas de cette entreprise, son développement selon trois axes majeurs : 1) l'adoption de pratiques créatives en milieu de travail par des pratiques de socialisation et d'attention; 2) la modification de la conception du client avec le client adoptant le rôle de fournisseur, de bénévole et, plus largement, de partenaire de l'organisation; et 3) la transformation de la gouvernance et des rôles clés de gestion, en adoptant

notamment la gouvernance halocratique, c'est-à-dire ayant une structure composée de sous-systèmes ayant une part d'autonomie, mais dépendants de plus grands systèmes.

L'économie collaborative a probablement constitué la manifestation la plus visible, la plus documentée et parfois aussi la plus controversée des reconfigurations de l'échange marchand. Comme tout changement, l'accroissement de la collaborativité dans l'échange marchand a constitué une disruption importante pour certaines industries établies. Pensons à l'opposition manifeste entre les chauffeurs de taxi et la plateforme de covoiturage (*peer-to-peer ridesharing*) Uber, plateforme à l'origine du principe dit de l'ubérisation¹ de l'économie. D'autres exemples incluent la plainte des chaînes hôtelières pour cause de concurrence déloyale de la part d'Airbnb. Toutefois, si ces grands joueurs de l'économie collaborative ont réussi à s'imposer face à un certain *establishment* économique, il n'en est pas toujours de même pour les petites initiatives collaboratives, souvent issues de l'économie sociale et solidaire ou offrant des expériences collaboratives plus authentiques et plus responsables.

Dans le deuxième article, **Shouheng Sun** explore, dans le contexte du marché chinois du covoiturage, la manière dont les plateformes de l'économie collaborative de petite et moyenne taille obtiennent un avantage concurrentiel afin de survivre dans un marché monopolisé par des géants technologiques. Une étude de cas a été menée en utilisant la matrice de modèle d'affaires (MMA) d'Osterwalder et Pigneur (2010) afin d'analyser le mode de fonctionnement de 128 entreprises de plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille fondées en Chine entre 2016 et 2017. Les 128 entreprises peuvent être regroupées en 5 grandes catégories. Parmi celles-ci, seules trois ont réussi à s'imposer dont : 1) les plateformes de covoiturage haut de gamme; 2) les plateformes en ligne de covoiturage par minibus; et 3) les plateformes de covoiturage interurbain. Le modèle d'affaires de ces trois plateformes est donc comparé à celui de Didi, la plus grande plateforme de covoiturage en Chine. L'analyse révèle que, malgré le fait que Didi détienne 90 % de part de marché, les trois autres groupes comblent des besoins du marché non pris en compte par Didi sur différents plans, dont les segments de clients desservis, les partenaires essentiels, la proposition de valeur offerte ainsi que la structure des coûts et de revenus. Ces différences constituent des avantages concurrentiels relatifs permettant à ces petites structures de s'enraciner profondément dans des secteurs particuliers. L'article met également en lumière une segmentation détaillée du marché et une identification de niches d'utilisateurs pouvant croître fortement permettent de consolider cet avantage concurrentiel et de gagner plus d'espace sur le marché.

La dualité des rôles dans la consommation collaborative en Europe fait l'objet du troisième article, proposé par **Joan Torrent-Sellens et Natàlia Cugueró-Escofet**. Les consommateurs peuvent facilement passer d'un rôle d'acquéreur de ressource, en tant qu'acheteur d'occasion ou de receveur, à un rôle de fournisseur, en tant que vendeur d'occasion ou de donneur. Par ailleurs, le troc permet intrinsèquement cette dualité. L'objectif principal de cette étude est d'analyser les motivations à participer à une plateforme collaborative en tant qu'acquéreur ou fournisseur. Cette recherche a des incidences importantes sur l'aménagement du territoire puisque la compréhension des motivations entre les acquéreurs et les fournisseurs peut favoriser les échanges collaboratifs,

notamment à petite échelle et à échelle locale. Cela permet de moduler les ressources, les initiatives et les infrastructures afin de favoriser les échanges collaboratifs et de dynamiser l'économie locale. Les auteurs utilisent un échantillon paneuropéen de 14 050 citoyens provenant de 28 pays, auquel ils appliquent un modèle d'équations structurelles. L'acquisition et la provision (ou fourniture) de ressources seraient toutes deux effectuées pour des motivations économiques et d'efficacité. Toutefois, la provision se doublerait également d'une motivation à la réalisation d'échanges non financiers. Cela serait dû au fait que, globalement, même dans le cas des ventes d'occasion, la valeur de ce qui est fourni est souvent supérieure à la compensation obtenue en échange. Le fournisseur doit donc être motivé par autre chose que le gain (motivation financière) pour fournir des efforts dans une telle transaction.

Si elle n'est pas nouvelle et qu'elle existe depuis longtemps sous la forme de « prosomption » (mélange hybride de production et de consommation; Ritzer, 2015), l'économie collaborative n'est après tout que la composante d'un tout beaucoup plus large qu'est le commerce électronique, qu'on appelle aussi de plus en plus l'économie de plateforme (*platform economy*) ou économie des gigas (*gig economy*), qui marque la numérisation croissante de la consommation (marketing 4.0) et de l'industrie (industrie 4.0).

En cohérence avec le besoin d'appliquer la technologie pour régler des problèmes sociaux structurels, le quatrième article, de **Julien François et Anne-Françoise Audrain-Pontevia**, s'intéresse à l'impact de la technologie numérique pour améliorer l'accessibilité aux soins de santé au Québec et, plus particulièrement, au Saguenay–Lac-Saint-Jean. La recherche effectue tout d'abord une identification des dimensions de la « santé numérique », qui regroupe la santé mobile (*m-santé*), les applications mobiles en santé et bien-être, les objets connectés en santé et bien-être, la télésanté et télémedecine, la robotique, les systèmes d'information, les intranets, la technologie de la chaîne de blocs, ainsi que l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine. Les auteurs proposent par la suite une revue de la littérature exhaustive de la santé numérique en mettant l'accent sur ses bénéfices, ses enjeux et ses limites. Au-delà d'enrichir le schéma conceptuel de cet « univers complexe » qu'est la santé numérique, cette recherche souligne l'enjeu d'une transition numérique vers la santé et ses implications sur la politique, l'éducation et la gouvernance, notamment sur le plan des données. L'étude souligne toutefois le potentiel de la santé numérique en tant que levier de concrétisation d'une offre de santé plus adéquatement répartie au sein de territoires, y compris dans des régions plus isolées.

Dans une optique d'approfondissement d'un des cadres d'analyse du service client en ligne, **Urvashi Tandon et Ravi Kiran** réexaminent, dans le cinquième article, la théorie de l'autodétermination pour évaluer les antécédents de la satisfaction des consommateurs indiens envers l'achat en ligne. La percée du Web a fortement modifié les comportements des consommateurs en Inde, lesquels magasinent davantage sur Internet, tout en demeurant réticents au paiement en ligne. L'étude met plus particulièrement en lumière l'impact sur la satisfaction que peut avoir le recours à un procédé de paiement spécifique au contexte de l'Inde, à savoir le paiement à la livraison (*pay on delivery* [POD] ou *cash on delivery* [COD]). À l'aide d'un sondage réalisé auprès de 424 acheteurs en ligne provenant des États de l'Inde du Nord, l'étude démontre que l'offre

d'un service de paiement à la livraison est plus importante que l'occasion d'interagir avec une compagnie sur les réseaux sociaux. Il faut toutefois que la compagnie bénéficie d'un bouche-à-oreille positif pour une influence sociale sur le client et qu'elle permette la logistique inverse, c'est-à-dire le retour des produits. Enfin, les auteurs étudient plusieurs autres antécédents et leurs résultats démontrent que les reconfigurations de l'échange marchand sont très idiosyncrasiques, soit qu'elles dépendent fortement des us, coutumes, cultures et réalités des territoires.

Dans un sixième article intitulée *L'œil du pro*, **Daniel Lemay** fait le parallèle entre les reconfigurations de l'échange marchand et un repli d'abord souhaité, puis forcé de la mondialisation. Repli souhaité, car l'économiste Dani Rodrick de la Harvard Business School, sur lequel l'auteur se base, a souvent mis en évidence les impacts délétères de la mondialisation et la montée du « populisme » que cela a engendrée. Repli forcé, d'autre part, puisqu'avec la pandémie récente et la fermeture des frontières, de nombreuses organisations cherchent à reconfigurer leur chaîne d'approvisionnement et à diversifier leurs fournisseurs pour être moins dépendantes d'une seule zone géographique. On observe ainsi une « recontinalisation » des chaînes de production et de distribution. Notons que ce recentrage suit les épisodes de « guerres commerciales » sous forme de taxes et de quotas déclarées par les États-Unis à la Chine. Dans le même temps, l'auteur décèle dans les reconfigurations de l'échange marchand (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019a) une certaine renaissance de la notion de communauté. Une notion certes polymorphe (p. ex., communautés de santé, d'alimentation, de sacré) et articulée autour de la consommation (collaborative) ou de la prosomption, mais qui gagne en importance. En somme, ces communautés visant le bien-être des individus pourraient être un frein supplémentaire au phénomène de la mondialisation.

Enfin, le septième article met à l'honneur l'étudiante **Émilie Boily**, qui étudie l'apport des plateformes collaboratives de sociofinancement pour revitaliser les zones rurales périphériques. En permettant à tous de financer des projets spécifiques, ces plateformes drainent du capital dans des zones négligées par le capital étatique ou privé, et ainsi redynamisent ces économies locales.

Ces différents articles proposés au sein de ce dossier spécial apportent des contributions théoriques et managériales originales afin de stimuler des questionnements sur l'évolution de l'échange marchand. Les pistes de recherche sont nombreuses. Ces études soulignent tout d'abord la pertinence d'approfondir la recherche sur l'échange marchand, sur son évolution passée, sur ses perspectives et sur ses différentes matérialisations par emplacement géographique (Asie, Europe, Amérique), par secteur (transport, santé, finance, alimentation), par contexte et canal d'échange (en ligne, hors ligne, omnicanal, multicanal) ou par partie prenante (organisation, consommateur). Elles soulignent également l'imbrication de plus en plus forte entre monde physique et en ligne, humain et machine, acquéreur et fournisseur. Dans un contexte croissant de numérisation et de responsabilisation, ces études offrent des pistes de solution, mais également des réflexions supplémentaires pouvant faire l'objet de recherches théoriques ou managériales.

Ce dossier spécial offre également deux notes d'actualité. **Gautier Georges Yao Quenum** présente les stratégies de *coping* dans la consommation lors de la crise de la COVID-19. Il élabore notamment la manière dont ces stratégies permettraient de cheminer vers une consommation plus responsable. **Myriam Ertz**, quant à elle, révèle dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 pourrait constituer un catalyseur des reconfigurations de l'échange marchand par la consommation responsable.

L'entretien fait intervenir **Jean-Philippe Monfet**, ingénieur en environnement et santé sécurité au travail (SST) chez Alphard. Il y évoque les nouvelles technologies et l'industrie 4.0 sous-tendant les reconfigurations de l'échange marchand. Il met aussi en lumière le paradoxe technologie-culture. La technologie peut régler de nombreux problèmes de société, mais sous condition de son alignement avec les valeurs et normes culturelles et sociales.

Nous souhaitons aux lecteurs une excellente découverte de ce dossier spécial, en espérant qu'il provoquera réflexions et idées nouvelles tant pour la recherche que pour la pratique.

Myriam Ertz
Professeure
Responsable du LaboNFC
Université du Québec à Chicoutimi

Damien Hallegatte
Professeur
Membre du LaboNFC
Université du Québec à Chicoutimi

Julien Bousquet
Professeur
Membre du LaboNFC
Université du Québec à Chicoutimi

Imen Latrous
Professeure
Membre du LaboNFC
Université du Québec à Chicoutimi

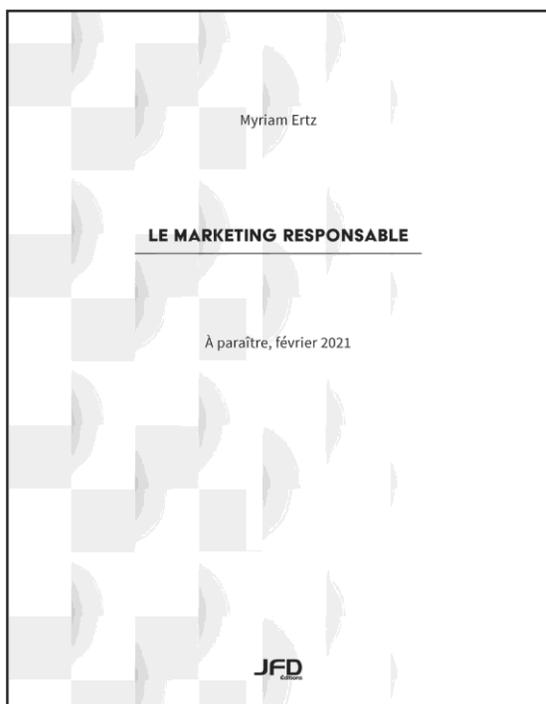
NOTE

- 1 Il s'agit d'un phénomène récent dans l'économie consistant en l'utilisation de plateformes et d'applications permettant à des fournisseurs de biens ou de services de se mettre directement en relation avec des utilisateurs, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies, dont le haut débit, l'Internet mobile, les téléphones intelligents et la géolocalisation. Plus largement, l'ubérisation (ou ubéralisation) réfère à une économie plus flexible et dérégulée (d'aucuns diront plus entrepreneuriale), en opposition à l'économie plus fixe et réglementée héritée de l'après-guerre. L'économie collaborative intègre pleinement cette notion d'ubérisation.

RÉFÉRENCES

- Altamirano, A. (2019, 30 juillet). Digital-Native Brands: How they start and why. *Forbes*. Repéré à <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/07/30/digital-native-brands-how-they-start-and-why/#512b67274949>

- Antonopoulos, A. M. (2014). *Mastering bitcoin: Unlocking digital cryptocurrencies*. Newton, MA: O'Reilly Media, Inc.
- Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and the nature of the firm. *Yale Law Journal*, 112(3), 369-446. <https://doi.org/10.2307/1562247>
- Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *Yale Law Journal*, 114, 273-358. Repéré à <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/ylr114&div=18&id=&page>
- Brynjolfsson, E. et McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
- Dellaert, B. G. (2019). The consumer production journey: Marketing to consumers as co-producers in the sharing economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 38-254. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0607-4>
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (dir.). (2019a). *Les reconfigurations de l'échange marchand : tour d'horizon, enjeux et perspectives*. Québec, QC : PUQ.
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (2019b). Retour vers le futur de l'échange marchand. *Organisations & Territoires*, 28(2), 99-113. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n2.1052>
- Giesler, M. (2006). Consumer gift systems. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 283-290. <https://doi.org/10.1086/506309>
- Hamari, J., Sjöklint, M. et Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Huang, M. H. et Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R. R. G. et Dass, M. (2016). Research framework, strategies, and applications of intelligent agent technologies (IATs) in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 24-45. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0426-9>
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Perren, R. et Kozinets, R. V. (2018). Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20-36. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>
- Potvin, L. (2020, 6 mai). Les efforts se multiplient. *L'Étoile du Lac*. Repéré à <https://www.letoledulac.com/archives/mercredi-6-mai-2020/>
- Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>
- Ritzer, G. (2015). The "new" world of prosumption: Evolution, "return of the same", or revolution? *Sociological Forum*, 30(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/socf.12142>
- Ritzer, G. et Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital "prosumer". *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Scaraboto, D. (2015). Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152-176. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv004>
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wilhelm, A. et Miller, R. (2020, 13 mai). As e-commerce booms during the pandemic, Shopify accelerates. *Tech Crunch*. Repéré à <https://techcrunch.com/2020/05/13/as-e-commerce-booms-during-the-pandemic-shopify-accelerates>



LE MARKETING RESPONSABLE

Premier ouvrage à traiter du marketing responsable, ce livre de référence allie la théorie et les exemples pratiques, en rattachant le marketing responsable aux grands principes de marketing dont la méthode SCP (segmentation ciblage positionnement) ou encore du mix de marketing.

L'ouvrage propose un résumé pluridisciplinaire du marketing responsable envisagé ici comme un projet managérial complet. Chaque chapitre est introduit par une mise en situation, propose de nombreux exemples pour illustrer les concepts, présente un résumé des points clés et prévoit des activités de réflexion critique ainsi que des exercices de révision.

Outil de référence quotidien, l'ouvrage propose de nombreux exemples et conseils pratiques sur le consommateur responsable et le marché vert, le positionnement responsable, l'avantage concurrentiel durable, le mix de la responsabilité ainsi que les transformations du marketing responsable pour passer d'une stratégie marketing traditionnelle vers une stratégie responsable.

Grâce à cet ouvrage, le lecteur sera en capacité de développer un projet complet de marketing responsable.

Les 5 points forts :

- Comprendre les comportements des consommateurs responsables;
- Créer facilement des stratégies de marketing responsable à l'aide des cadres de référence proposés;
- Disposer d'une large gamme de pratiques marketing pour créer un positionnement responsable authentique et éviter les pièges de l'écoblanchiment ou du socialwashing;
- Adapter des outils provenant d'autres disciplines au contexte spécifique du marketing;
- Approfondir les apprentissages par des questions de révision et de réflexion.

INFORMATIONS

8,5 x 11 po / 21,59 x 27,94 cm

ISBN : 978-2-89799-098-5

À paraître, février 2021

ÉDITIONS JFD

Téléphone : 514-999-4483

Courriel : info@editionsjfd.com

www.editionsjfd.com

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 – Le marketing en évolution

Chapitre 2 – La définition du marketing responsable

Chapitre 3 – L'analyse de l'environnement

Chapitre 4 – Le comportement du consommateur responsable

Chapitre 5 – Objectifs et valeurs responsables

Chapitre 6 – Segmentation, ciblage et positionnement responsables

Chapitre 7 – Stratégie de marketing responsable

Chapitre 8 – La contribution

Chapitre 9 – Les coûts

Chapitre 10 – La commodité

Chapitre 11 – La communication

Chapitre 12 – Vers une nouvelle vision du marketing

JFD
Éditions

NousRire : étude de cas d'une entreprise québécoise repensant la marque responsable traditionnelle

Audrey Girard^a, Jonathan Deschênes^b

RÉSUMÉ. Fondée en 2015, NousRire est une petite entreprise à but lucratif québécoise qui a pour mission de « rendre accessibles des aliments biologiques non périssables d'excellente qualité, tout en permettant de faire des économies et en créant un impact positif sur la Terre et sur ses habitants »¹. L'entreprise offre aux clients de passer leurs commandes en ligne et de venir les récupérer dans des lieux de cueillette précis durant des périodes appelées « journées d'emballage ». Ces aliments sont disponibles en vrac pour minimiser la production de déchets. Plus de 500 bénévoles œuvrent durant ces périodes afin de distribuer la nourriture dans les contenants des clients, qui emballent eux-mêmes leur commande. NousRire est constituée de 18 « cellules » autogérées ancrées dans diverses régions du Québec, dont l'Estrie, l'Abitibi, les Laurentides et la région de Montréal. L'entreprise fonctionne grâce à l'implication de 2000 bénévoles et d'environ 20 employés.

ABSTRACT. Founded in 2015, NousRire is a small, profit-making Quebec company whose mission is to "make accessible excellent quality non-perishable organic food, while saving money and creating a positive impact on the Earth and its inhabitants". The company gives customers the opportunity to order online and pick up their items at specific locations on "packing days." The food is available in bulk to minimize waste generation. Over 500 volunteers work on these days to distribute food in the containers of customers who pack their orders themselves. NousRire consists of 18 self-managed "cells" established in various regions of Quebec, including Estrie, Abitibi, the Laurentians and Montreal. The business operates with the participation of 2000 volunteers and approximately 20 employees.

Introduction

NousRire² est une entreprise s'inscrivant dans la démarche des marques responsables³. Il n'existe pas une définition unique de la marque responsable, mais elle implique en général d'intégrer la notion de responsabilité sociale à la promesse de la marque (Stewart, 2011). Dans un contexte où la concurrence entre les marques est plus féroce que jamais et où les facteurs de différenciation sont de plus en plus ténus, la dimension de responsabilité sociale de la marque prend aussi un sens supplémentaire en permettant à la marque de générer un élément de différenciation aux yeux des consommateurs (Pringle et Thompson, 2001). De plus en plus d'entreprises se tournent donc vers la responsabilité sociale afin de repositionner leur marque grâce à une modification de leurs activités qui leur

permet de diminuer l'empreinte écologique ou de devenir de meilleurs citoyens corporatifs. De nombreux ouvrages présentent des outils pour soutenir les marques dans cette aventure (Fuller, 1999; Belz et Peattie, 2012; Robertson, 2014).

La littérature s'intéressant aux marques responsables a principalement démontré que les actions spécifiques de ces marques sont généralement tournées vers l'environnement externe à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles se concentrent sur des activités précises, comme la réduction de la pollution, l'aide aux populations défavorisées, la santé, etc. (Kotler et Lee, 2005). On n'a qu'à penser à l'entreprise Toms, qui remet gratuitement une paire de souliers pour chaque soulier vendu ou encore à Starbucks et son programme d'achat de café équitable.

^a Doctorante en sciences humaines appliquées, Université de Montréal

^b Professeur agrégé en marketing, département de marketing, HEC Montréal

Or, toutes les marques ne conçoivent pas la responsabilité uniquement par des actions spécifiques tournées vers l'environnement externe. Certaines créent leur valeur de responsabilité de manière plus holistique afin de maximiser le rayonnement de cette valeur dans toutes les facettes de la marque.

L'objectif de cet article est ainsi d'explorer comment des marques peuvent développer une proposition de valeur responsable globale. Plus spécifiquement, grâce à l'étude du cas de NousRire, cet article répond à la question suivante : *Comment une marque peut-elle pleinement déployer son potentiel de responsabilité afin d'apporter des bénéfices autant à l'interne qu'à l'environnement externe dans lequel elle évolue?* Nous verrons aussi que ce déploiement du potentiel de responsabilité amène la marque à remettre en question la vision traditionnelle de l'économie marchande (laquelle sera décrite dans la prochaine section).

Le reste de l'article se développe comme suit : tout d'abord, nous présentons la logique traditionnelle de la marque responsable dans la littérature en marketing, qui suggère que ce type de marque concentre ses actions vers l'environnement externe et implique une vision classique de l'économie marchande. Par la suite, nous présentons la méthode utilisée pour développer l'étude de cas. Nous élaborons ensuite sur les fruits de notre analyse et démontrons que NousRire, par ses actions variées, transcende l'approche traditionnelle de la marque responsable en développant une proposition de valeur créative basée sur le « potentiel humain » qui implique l'adoption de pratiques créatives au travail, la modification de la conception du client et la transformation de sa gouvernance. Finalement, nous proposons une réflexion globale sur ce type de marque et sur les dérives potentielles pouvant être associées à ses pratiques.

1. Logique traditionnelle de la marque responsable

Divers auteurs en marketing se sont intéressés à conceptualiser la marque responsable. L'analyse de leurs écrits permet de conclure que ce type de marque comporte des attributs récurrents qui se résument sous deux constats globaux.

Comme premier constat, la marque responsable est généralement *tournée vers l'environnement externe à l'entreprise*. Ce constat se manifeste de trois façons.

Tout d'abord, la marque responsable offre normalement une proposition centrée sur un respect de l'environnement grâce, notamment, à l'emploi d'ingrédients plus écologiques et de produits recyclés, réusinés, biodégradables, etc. afin de réduire son empreinte écologique (Fuller, 1999; Iannuzzi, 2012; Murray, Skene et Haynes, 2017). De surcroît, la marque responsable offre aussi fréquemment des solutions spécifiques à des problématiques sociétales comme la santé, l'éducation, la faim, la pauvreté, la maladie, etc. Elle met alors en place certaines stratégies, comme la promotion de messages prosociaux, la vente de produits soutenant des causes et la philanthropie corporative (Kotler et Lee, 2005; Austin et Seitanidi, 2014). Finalement, elle se concentre aussi parfois sur la création de produits de plus grande valeur pour les consommateurs, notamment grâce à des composants sécuritaires et durables, à une simplicité de compréhension et d'usage ainsi qu'à la possibilité d'intégrer les produits à l'écosystème existant des produits possédés par le consommateur (Samli, 1992).

Comme second constat, la marque responsable *s'ancre dans une vision classique de l'économie marchande*. En effet, dans cette logique, la marque a pour fonction principale la production et/ou la mise en marché d'un produit ou service (associé à une proposition de valeur responsable) qui sera ensuite acquis et consommé. Le consommateur est ainsi conceptualisé comme « être consommant » responsable d'acheter, de consommer, et, finalement, de se débarrasser du produit. Dans l'économie marchande classique, les rôles sont ainsi clairs (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019). Cette logique traditionnelle de l'économie marchande valorise grandement la dimension économique des échanges.

En effet, la marque responsable doit développer une proposition de valeur concurrentielle forte sur un marché multimarque complexe et la dimension de la responsabilité peut – et doit – devenir un atout commercial pour la marque. La littérature insiste d'ailleurs sur l'importance d'une « responsabilité intéressée ». Selon ce principe, les marques ne deviennent pas responsables par devoir ni par obligation morale, mais plutôt pour des raisons stratégiques (Kotler et Lee, 2005). Cela implique que la rentabilité financière de la marque doit primer sur les motivations purement altruistes (Fuller, 1999; Samli, 1992). L'objectif est donc de

produire le plus de biens possible socialement, mais aussi et surtout économiquement : augmenter les ventes et les parts de marché; attirer, motiver et retenir les employés; augmenter l'attrait de l'entreprise pour les investisseurs; diminuer les coûts de transaction; augmenter l'innovation; créer des incitatifs au réseautage; etc. (Kotler et Lee, 2005; Champniss et Vilà, 2011).

De plus, la responsabilité doit être intégrée à une stratégie d'ensemble visant à renforcer le positionnement et la différenciation de la marque sur le marché (Pringle et Thompson, 2001; Porter et Kramer, 2006). Dans un environnement hautement compétitif où il est difficile pour une marque de se faire voir par les consommateurs, la responsabilité devient un marqueur potentiel de différenciation. Ces initiatives responsables s'inscrivent donc dans l'idéologie marchande du « gagnant-gagnant » : se faire *du bien à soi*, comme organisation, en faisant *le bien*.

L'objectif de cette étude est donc de démontrer que certaines marques déploient des pratiques allant au-delà de cette logique traditionnelle de la marque responsable. Grâce à l'étude du cas de NousRire, nous verrons comment une entreprise peut déployer plus globalement sa valeur de marque afin de rayonner, autant à l'interne qu'à l'externe, et de remettre en question la vision classique de l'économie marchande.

2. Méthodologie

L'étude de cas est une méthode de recherche qualitative utilisée en sciences sociales qui offre la possibilité de produire une analyse détaillée et approfondie de cas spécifiques (Eisenhardt, 1989). Ce genre d'étude contient typiquement une combinaison de données (p. ex., archives, entrevues, observations et questionnaires) et est utilisé afin d'accomplir différents buts, comme fournir une description détaillée ou encore tester ou générer une théorie (Eisenhardt, 1989). L'étude de cas peut être constituée d'un cas unique d'importance ou être déployée grâce à un design impliquant l'analyse de plusieurs cas (Yin, 2017). La présente étude a pour objectif de fournir une description détaillée de NousRire dans le but de mettre l'accent sur le caractère singulier de cette entreprise.

Dans cette étude, nous avons utilisé une combinaison de diverses méthodes. Premièrement, une analyse des documents internes concernant l'identité et les rôles

des acteurs ainsi que les politiques organisationnelles a été effectuée. Nous avons intégré ces données à notre analyse afin de bien comprendre la constitution de l'organisation et son fonctionnement.

Par la suite, nous avons procédé à des séances d'observation dans le but de mieux comprendre la dynamique organisationnelle et les pratiques de la marque. Pour ce faire, nous avons réalisé deux séances d'observation de deux heures chacune : une en période de « préemballage »⁴ et l'autre durant une « journée d'emballage ». Au total, les actions et interactions d'environ 15 employés, 20 clients et 10 bénévoles ont été observées.

Finalement, trois entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec des gestionnaires ayant des responsabilités significatives dans l'organisation⁵. Nous avons aussi réalisé deux courts entretiens avec des bénévoles lors des observations.

La collecte de données a été réalisée entre août et septembre 2019⁶. Les données ont été analysées de manière inductive afin de permettre une découverte progressive des pratiques liées à la marque (Strauss et Corbin, 1998). L'identification des pratiques responsables a été développée en contrastant les différentes sources de données collectées (Schrier, 2012). Pour ce faire, nous avons noté les répétitions, similitudes et différences dans les données (Bryman, 2015). Les pratiques ainsi analysées ont été progressivement codées et regroupées sous les trois grandes catégories décrites dans la section suivante.

3. Analyse des pratiques de NousRire

Au premier regard, il est possible de constater que NousRire se positionne comme une marque offrant une valeur tournée vers l'environnement et la santé des consommateurs, grâce à une offre de produits biologiques de qualité et à un format en vrac permettant de limiter la production de déchets associés au suremballage des produits (comme présenté en introduction). Or, une analyse plus approfondie révèle que l'entreprise ne s'est pas restreinte à ce positionnement. Elle a en fait choisi de développer une proposition de valeur axée sur la notion de « potentiel humain », qui implique l'épanouissement des acteurs, leur imputabilité, le sens des initiatives et la qualité des relations humaines. Comme l'exprime un des gestionnaires de l'entreprise :

Les personnes sont encouragées à s'épanouir au sein de l'organisation, à développer leur plein potentiel en prenant des responsabilités et des initiatives, en améliorant leur capacité à entrer en relation avec les autres, en étant amenées à se connaître mieux, en apprenant à bien verbaliser leurs tensions. (Gestionnaire 1)

Cette notion de potentiel humain a de vastes ramifications au sein de la marque et implique son développement selon trois axes fondamentaux résumés dans le Tableau 1. Nous présenterons de manière détaillée les pratiques associées à chacun de ces axes.

Axe du déploiement de la marque responsable	Pratiques dans l'organisation
Adoption de pratiques créatives en milieu de travail	Pratiques de socialisation : <ul style="list-style-type: none"> • Intégration du jeu aux activités quotidiennes • Création du comité Culture et plaisir • Routine du Cercle du matin Pratiques d'attention : <ul style="list-style-type: none"> • Technique pour faire bouger les employés • Pratique de l'observateur • Pauses ritualisées • Vocabulaire réfléchi
Modification de la conception du client	<ul style="list-style-type: none"> • Client apportant ses propres contenants et responsable du transport de quantités significatives de denrées • Client adoptant le rôle de bénévole pour l'organisation en échange d'un rabais sur les achats futurs • Partage des données financières de l'entreprise avec les bénévoles/ clients
Transformation de la gouvernance et des rôles clés de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption du modèle de gouvernance holocratique • Constitution collective du <i>Guide du vivre ensemble</i> • Développement d'un poste dédié au potentiel humain • Développement d'un poste dédié au rayonnement

Tableau 1 – Pratiques de potentiel humain de la marque NousRire

3.1 Adoption de pratiques créatives en milieu de travail

Tout d'abord, au fil des ans, la marque a développé diverses pratiques créatives axées sur la socialisation et l'attention. Premièrement, certaines pratiques ciblent la socialisation des employés, notamment en valorisant le jeu et des pratiques ludiques durant la journée de travail. En effet, les travailleurs jouent parfois à des jeux de société, à des jeux de cartes, etc. sur l'heure du midi. En réunion, il n'est pas rare non plus de « jouer » à se passer le chapeau pour animer les échanges. De manière plus formelle, un comité Culture et plaisir a été créé pour organiser des événements ludiques entre travailleurs. Ce comité a par exemple conçu les Olympiades NousRire, qui impliquent différentes épreuves, dont certaines sont décrites par un des gestionnaires :

On a organisé les Olympiades NousRire par le comité Culture et plaisir. On avait le lancer du pois chiche dans un petit bocal. On a eu une espèce de course sur les petits chariots qu'on a pour transporter les choses. Il y avait une personne sur le chariot avec plein de boîtes et il fallait contourner les bidons. C'était comme une course à relais. [...] C'était au mois de juin et c'était vraiment le fun. L'idée, c'était de sortir de la routine quotidienne, de créer plus de liens. (Gestionnaire 1)

De plus, les travailleurs sont aussi accueillis dans un « Cercle du matin » permettant de commencer la journée ensemble en déjeunant et en ayant des discussions communes. Un tour de table d'environ 15 minutes concernant une question préalablement établie est une pratique courante du Cercle du matin. Par exemple, les employés peuvent être

amenés à « décrire une nouvelle planète » de manière imaginaire, simplement pour générer une conversation ludique, inclusive et créative.

Dans un deuxième temps, certaines pratiques sont utilisées pour favoriser l'attention. D'abord, les employés sont incités à bouger durant les réunions pour optimiser l'écoute et l'attention. Ils sont encouragés à se lever et même à sauter sur place plusieurs fois pendant les réunions. De plus, toujours en période de réunion, les employés utilisent parfois la pratique de l'observateur pour prendre du recul sur les discussions. Cette pratique est initiée par l'agitation d'une cloche. Elle est décrite par un gestionnaire de la manière suivante :

Quand on est en train de stagner dans la discussion ou qu'il commence à y avoir des tensions interpersonnelles qu'on ne comprend pas trop, eh bien là, on sonne la cloche. On recule, parfois on change de place pour observer d'une perspective différente. (Gestionnaire 3)

Les travailleurs, les bénévoles et les clients sont aussi invités à prendre diverses pauses ritualisées encourageant « un retour dans le corps » menant à une plus grande présence attentionnée. Parmi elles, la pause *Respire* et la pause *Mangoustan* sont les pratiques les plus ancrées dans l'organisation. La pause *Mangoustan* est une pause ludique qui invite tous les participants à cesser leurs activités et à danser ensemble le temps d'une chanson. La pause *Respire* invite, au son d'une cloche, tous les participants à cesser leurs activités et à diriger leur attention vers leur respiration pendant une minute. Ces pauses, en invitant un « passage du cérébral au corps », favorisent un esprit clair et attentif ainsi qu'une ouverture sur les autres. La pause *Respire*, en incitant à se concentrer sur la respiration, est une pratique qui favorise la pleine conscience, c'est-à-dire l'état d'esprit qui émerge lors d'une attention volontaire et continue portée sur le moment présent sans jugement (Kabat-Zinn, 2013). Cette qualité de la conscience amène plusieurs bienfaits, dont une augmentation de la concentration, une réduction du stress et de l'anxiété ainsi qu'une augmentation de la compassion envers soi et les autres (Davis et Hayes, 2011).

Une cliente bénévole raconte son expérience de ces pauses :

C'est important de déconnecter un peu et de prendre une distance, de rentrer en toi. Juste une pause *Respire* et après tu te sens vraiment mieux pour reprendre. Tu te rappelles qu'il ne faut pas que tu te mettes autant de pression. Au début, tu veux tellement être bon et efficace. Ici, j'ai appris à prendre mon temps, à plus être dans le moment et à plus parler avec les gens qui viennent chercher leur commande. Je suis moins stressée. Je prends mon temps et advienne que pourra. (Bénévole 1)

Cette personne ajoute ensuite que ces pauses ont même une répercussion dans d'autres sphères de sa vie : « J'ai vu aussi un modèle d'entreprise que j'aimais beaucoup et j'essayais même de reprendre des pratiques d'ici, comme la pause *Respire*, et de ramener ça dans mon travail à moi. »

Finalement, l'organisation s'est dotée d'un « vocabulaire réfléchi » ayant pour objectif l'emploi conscient d'une terminologie s'éloignant délibérément des termes organisationnels classiques et visant à connecter profondément le langage quotidien aux valeurs de l'organisation. Ce vocabulaire est reflété dans les écrits ainsi que dans l'oralité. Nommé « Lexique typiquement *NousRire* », il est disponible sur le Web et permet aux acteurs de se familiariser avec certains termes centraux pour l'entreprise⁷. Par exemple, le terme « œuvrer » est utilisé au lieu de « travailler » et « rieurs/rieuses » désigne toutes les personnes qui s'impliquent chez *NousRire*. Un gestionnaire explique l'importance de ce vocabulaire : « On est intègre par rapport à ce qu'on vit et on veut être intègre dans notre manière de communiquer. On veut que les mots fissent avec qui on est. » (Gestionnaire 3)

Globalement, la plupart de ces pratiques ont émergé naturellement, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu d'efforts déployés spécifiquement dans le but de les mettre en place. Ce sont souvent des pratiques qui faisaient partie de la vie personnelle des gestionnaires et qui se sont transposées à l'organisation. Parfois, ce sont des membres d'équipe qui les ont initialement amenées, comme les jeux sur l'heure du midi. Une chose est certaine, pour que la pratique s'ancre, il faut qu'elle soit organiquement adoptée par le groupe, comme l'indique un gestionnaire : « On a des pratiques qu'on a semées au début et certaines ont grandi, et d'autres non. Ce

sont des pratiques qu'on fait naturellement dans notre vie. » (Gestionnaire 3)

3.2 Reconcevoir le concept de client

Dans un commerce traditionnel, le consommateur se présente en magasin, fait l'achat de ses biens préemballés et les rapporte à son domicile, souvent dans un emballage supplémentaire. NousRire, de par la dimension écologique de sa mission, souhaite diminuer l'emballage et distribue ses produits de manière à valoriser le zéro déchet selon le principe de l'achat en vrac. Le consommateur doit alors apporter ses propres contenants réutilisables pour collecter ses aliments. Ce contexte d'achat a pour conséquence de complexifier le travail de ce consommateur, qui doit désormais prendre en charge des actions d'emballage traditionnellement attribuées à la distribution des produits. Le client doit ainsi apporter plusieurs contenants qu'il remplit et rapporte ensuite par lui-même à son domicile. Les périodes de commande étant peu fréquentes et les quantités achetées significatives, ce dernier doit sortir de sa zone de confort et faire preuve d'organisation dans la planification de ses commandes et d'initiatives afin de transporter ses emplettes, qui peuvent souvent peser plus de 20 livres. Lors de l'observation d'une journée d'emballage, il a été fréquent d'observer les clients transporter des sacs à dos de randonnée, des sacs à roulettes ou même des valises pour rapporter leurs vivres.

Au-delà de son rôle d'acheteur, le client est aussi encouragé à s'impliquer bénévolement dans l'organisation. Il peut réaliser cette implication en aidant à distribuer les aliments pendant les périodes de collecte ou en participant au nettoyage des lieux. En échange de ses bonnes actions, il reçoit des rabais sur ses futurs achats. Cette incitation au bénévolat est basée sur la volonté d'élargir le rôle des acteurs et d'encourager la participation citoyenne. Comme le mentionne un gestionnaire :

Chacun fait sa part. Quand tu viens en tant que bénévole, tu participes avec la communauté à faire avancer le projet. Le défi, c'est de faire en sorte que les gens aient envie de s'impliquer avec nous dans ce projet-là en venant faire du bénévolat et en vivant l'expérience. (Gestionnaire 2)

Ce répondant poursuit en expliquant que les bénévoles ont plusieurs raisons de s'impliquer : environnementales, économiques, sociales ou personnelles. Ultimement, l'engagement dans les activités bénévoles est un élément constitutif de la communauté NousRire qui diminue la séparation naturelle entre employés et clients :

Les bénévoles ne viennent pas tous pour la même raison. Certains viennent pour favoriser le biologique et le local. Quelqu'un m'a dit qu'il venait pour une réduction sur sa facture et en même temps que ça lui vidait la tête. Il est dans une ambiance agréable et vit l'instant présent. NousRire, ce n'est pas juste d'un côté les clients, de l'autre les membres d'équipe. Il y a les participants, les membres d'équipe et les bénévoles, et on est la communauté ensemble. » (Gestionnaire 2)

Cette vision est corroborée par les propos d'un bénévole :

Voir un autre environnement, la façon dont fonctionnent les gens et comment ils sont accueillants. À force de revenir, les gens te reconnaissent. Ils te font des câlins. Moi, ça me fait du bien de faire partie d'une communauté et d'un projet super intéressant, car je n'avais pas ça dans ma vie à moi. (Bénévole 1)

NousRire repousse davantage les limites de la conception du client en offrant à tous les bénévoles la possibilité de consulter ses données financières. Ainsi, les clients peuvent aisément avoir accès aux données financières, qui ne sont normalement réservées qu'à certains membres internes d'une entreprise. Comme l'indique un gestionnaire :

[Le bilan financier], on l'a partagé aux bénévoles. Pour moi, c'est de les inclure complètement dans la dynamique de notre communauté interne parce qu'ils font partie de la communauté interne. (Gestionnaire 2)

Ainsi, le statut de « client traditionnel », c'est-à-dire une personne qui a pour fonction de procéder à l'acquisition de biens ou de services chez un détaillant donné (Baines, Fill et Page, 2012), est profondément remis en question chez NousRire. Cette fonction est en fait transcendée grâce à une complexification de son rôle, qui se manifeste par

une plus grande implication de sa part dans le fonctionnement, les procédés et la communauté interne de l'entreprise. Cette complexification du rôle se retrouve même dans l'appellation du concept « client ». En fait, au sein du Lexique typiquement NousRire, le mot « participant » est utilisé à la place du terme « client » afin de souligner son rôle plus actif.

3.3 **Quête du potentiel humain par une transformation de la gouvernance et par le développement des rôles clés de gestion**

Au fil des ans, NousRire a connu une croissance importante qui a amené les gestionnaires à repenser en profondeur son modèle de gouvernance. Selon leurs dires, à un certain moment, le noyau de gestionnaires n'arrivait plus à répondre à la demande, ce qui a engendré un ralentissement des activités ainsi qu'une augmentation générale du niveau de stress chez les gestionnaires et les employés. Des tensions ont aussi émergé au sein de l'équipe et le style de gestion devenait de plus en plus hiérarchique et autoritaire, ce que les gestionnaires souhaitaient éviter. Ils ont alors décidé, avec l'accord de toute l'équipe, d'entamer la transition vers l'holocratie. Cette transition a été entamée en novembre 2018.

L'holocratie⁸ est un système de gouvernance avec une structure composée de sous-systèmes (de cercles et de rôles) à la fois autonomes et dépendants de plus grands systèmes. Les rôles et cercles disposent d'une certaine autonomie et d'une autorité sur son fonctionnement, tout en n'étant pas complètement indépendants. Ils ont des responsabilités envers la plus large structure dans laquelle ils s'inscrivent et de laquelle ils dépendent (Robertson, 2015). Ce modèle de gestion redistribue l'autorité. Les employés sont encouragés à prendre des décisions relatives à leur rôle sans obtenir l'approbation des dirigeants et en communiquant seulement avec les personnes concernées par la décision. Ce mode de gouvernance s'accompagne de processus de rencontre très structuré permettant d'aborder les tensions de chacun et de travailler en équipe efficacement.

Les tensions jouent un rôle crucial : elles représentent des signes indiquant comment l'organisation

peut continuer d'évoluer pour atteindre sa mission (Robertson, 2015). Ce style de gestion met de l'avant le potentiel créatif, la capacité en tant qu'humain à sentir les dissonances ou tensions du moment présent et à voir le potentiel de changements (Robertson, 2015). En holocratie, l'évolution (ou l'élévation) de l'organisation est une quête significative (Laloux, 2014). Les travailleurs ont un pouvoir décisionnel central et participent activement à l'évolution de l'organisation, ce qui leur permet davantage d'émancipation au travail (Robertson, 2015; Laloux, 2014).

L'holocratie offrait donc une plus grande implication des employés dans le fonctionnement de NousRire par la décentralisation du pouvoir décisionnel et permettait aussi à chacun un plus grand potentiel d'épanouissement. Cette vision est exprimée par un gestionnaire : « L'outil holocratique en tant que tel est monté de manière à ce que chacun puisse prendre son plein pouvoir, à enlever les dynamiques de pouvoir [malsaines]. » (Gestionnaire 1)

Ce modèle de gouvernance se positionne en rupture avec l'approche traditionnelle de la gestion des organisations basée sur le respect des hiérarchies et sur la chaîne de commandement. Les propos de ce gestionnaire reflètent cette idée :

L'holocratie, c'est assez différent. C'est une manière de fonctionner qui nous impose de réfléchir. On peut vraiment être autonome dans notre manière de fonctionner. Pour moi, c'est compliqué parce qu'on ne nous forme pas à ça. On nous forme à être un peu comme des moutons; à bien obéir. Il y a un responsable qui dit cela, alors tu écoutes. Si tu veux prendre des initiatives, il faut que tu en parles à ton superviseur, qui en parle à son superviseur, et cetera, et tu n'as pas de liberté d'action. L'holocratie, pour ça, c'est agréable. Dans mon rôle, demain, si je veux créer un comité pour discuter de l'implication bénévole, eh bien, je n'ai pas besoin de demander à quelqu'un pour le faire. Je ne suis pas obligé de le faire valider par un supérieur. (Gestionnaire 2)

L'adoption de l'holocratie force aussi de manière très spécifique à revoir la conceptualisation des réunions, qui deviennent des processus fondamentaux au fonctionnement de l'organisation. Elles sont organisées de manière à ce que les employés soulèvent librement les tensions relatives à leur

rôle. L'identification des tensions engage alors à l'action. Selon un gestionnaire, cette manière de fonctionner nécessite une certaine adaptation de la part des employés :

Parfois, pour les gens, c'est plus facile de chialer sur quelque chose sans nécessairement prendre les moyens pour le changer. C'est plus facile de mettre la faute sur les coéquipiers ou les patrons et de ne pas prendre action finalement. Quand c'est le mode de fonctionnement d'une personne depuis des années [...]. Eh bien, ici, on arrive dans quelque chose de différent. Ça demande de changer de posture intérieure, de comportement, de réaction. Ça bouge beaucoup de choses. Les processus de réunion pour arriver à ça sont très carrés et ça demande un cheminement personnel. (Gestionnaire 1)

Suivant la mise en œuvre de l'holocratie, le Guide du vivre ensemble a été rédigé collectivement à l'hiver 2019. Les membres se sont inspirés du processus du world café⁹ pour diriger les discussions entourant la rédaction de ce guide. L'objectif du document était d'établir les diverses règles organisationnelles. Il précise entre autres choses les conditions liées aux avantages sociaux, comme le nombre de semaines de vacances des employés. Un gestionnaire résume ainsi l'esprit général de ce guide :

L'idée, ce n'est pas de faire quelque chose de traditionnel. On n'est pas dans un mode « punition police ». La réalité, c'est qu'on a besoin d'un cadre pour fonctionner ensemble. Alors, définissons ce qu'est le cadre. Que ce cadre ne soit pas imposé de la direction. C'est pour ça qu'on a fait un world café : pour impliquer les gens. En tant que collectif, de quoi a-t-on besoin? C'est quelque chose qui pourra évoluer dans le temps. (Gestionnaire 1)

Le guide contient aussi des conséquences établies collectivement, appelées « contraventions drôles », advenant que les règles ne soient pas respectées. Le même gestionnaire poursuit son idée au sujet de ces contraventions :

Si ça fait plusieurs fois qu'il y a un manquement sur quelque chose et qu'on s'est mis d'accord, eh bien, on pige une conséquence. Ça pourrait être toi la prochaine personne qui lave les

toilettes ou qui fait une batch de muffins pour tout le monde. » (Gestionnaire 1)

Avec les restructurations engendrées par la mise en œuvre de l'holocratie, deux postes clés ont été développés. Tout d'abord, afin de consolider l'importance du potentiel humain au sein de l'organisation, NousRire a créé un poste de gestion dédié entièrement à cette fonction. Ce poste a pour objectif de favoriser « des êtres heureux au travail évoluant dans un environnement où ils peuvent être pleinement eux-mêmes »¹⁰ et pour fonctions la coordination des tâches liées à la gestion du personnel et à la mise en œuvre de l'holocratie au sein de l'organisation. Ce poste contient un certain nombre de responsabilités liées entre autres à la rémunération, au recrutement, aux arrivées et aux départs des membres de l'équipe, au coaching des équipes et des individus, à la facilitation des rencontres en intelligence collective, à l'organisation des rassemblements et à l'accompagnement des membres d'équipe dans la pratique holocratique¹¹.

L'implémentation de l'holocratie a aussi impliqué la formalisation d'un poste dédié au rayonnement. Sa raison d'être est de « rayonner pour toucher et inspirer à un monde meilleur et à être rieur/rieuse »¹². Les axes stratégiques associés à ce poste sont principalement liés à l'optimisation de la communication sur le Web, à l'affichage stratégique, aux kiosques dans des expos, à l'organisation d'événements et à l'activation du réseau de partenaires¹³.

Ainsi, suivant la logique du marketing traditionnel, le rayonnement vise à faire connaître NousRire. Par contre, ce qui est original chez NousRire et qui explique le mot « rayonnement » plutôt que « marketing » est la façon de développer la clientèle. NousRire veut, à travers sa mission écoresponsable et son mode de fonctionnement unique, inspirer les gens à s'impliquer avant tout. Elle se concentre sur son fonctionnement interne, sur sa mission et sur ses valeurs pour attirer les gens interpellés par ses actions, par son « amour ». Un gestionnaire l'exprime en ces termes :

On dit qu'on rayonne. On est comme un soleil qui rayonne, au lieu d'être une carabine qui cible. La comparaison est bizarre... On est plus de l'intérieur vers l'extérieur, plutôt que de l'extérieur vers l'intérieur, d'aller chercher comme dans le marketing conventionnel. On est beaucoup plus magnétiques, dans le sens qu'on va

rayonner et attirer les personnes qui sont inspirées par le rayonnement qu'on donne, plutôt qu'électrique, qu'aller chercher les gens qu'on veut. C'est plus sain. C'est plus représentatif de l'amour. Quand tu as un trop-plein d'amour, tu as envie d'en donner. Aller chercher de l'amour, ça ne marche pas. Tu peux essayer de charmer quelqu'un par toutes sortes de stratégies, mais ça ne tiendra pas longtemps et c'est moins honnête. » (Gestionnaire 3)

Conclusion

NousRire est un cas singulier d'une marque présentant une forte proposition de valeur axée sur la responsabilité sociale de l'entreprise. D'une part, cette valeur réside dans l'offre de produits respectant l'environnement et la santé des clients par le vrac, par la minimisation des déchets et par l'offre de produits bios. Ces pratiques représentent ce qui est couramment conçu dans la littérature comme l'accent *sur l'environnement externe* de la marque responsable. D'autre part, cette marque innove en élargissant sa proposition de valeur grâce à une concentration plus proche de son environnement interne. Elle y arrive en développant un ensemble de pratiques concrètes liées au *développement du potentiel humain* des acteurs gravitant autour de sa marque. Ces pratiques sont regroupées sous trois axes centraux : 1) le développement de pratiques créatives améliorant le bien-être et centrées sur la socialisation et l'attention, 2) la reconception de la notion même de client et 3) une transformation radicale du modèle de gestion.

De plus, NousRire s'éloigne de la conception classique de l'économie marchande telle qu'elle est présentée dans la littérature (voir entre autres Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019). Pour ce faire, l'entreprise force le client à sortir de sa zone de confort, dans laquelle il ne fait que se présenter en entreprise et acquérir ses biens. Le modèle NousRire amène plutôt le client à complexifier son rôle, en le forçant à s'organiser et à innover pour occuper un rôle élargi (emballer et transporter des quantités significatives de produits) traditionnellement associé à la logistique et à la distribution. Ces pratiques ont pour conséquence un certain effacement des frontières entre consommateur et producteur. Le client devient un bénévole, un participant actif de l'organisation, ce qui diminue sa distance symbolique

avec les employés, pratique que nous appellerons *internalisation du client*.

Cette internalisation amène le client à développer une forte relation de cocréation de la valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Selon Zwick, Bonsu et Darmody (2008), le marketing du XXI^e siècle implique une prise de contrôle de la part des consommateurs. La cocréation, devenue tendance en affaires, veut ultimement utiliser les consommateurs comme une source de compétences en les mettant au travail. Cette situation s'inscrit dans une redéfinition de la consommation comme étant de plus en plus fluide, évolutive et complexe. En effet, les consommateurs prennent une part plus active dans les échanges marchands en devenant des recycleurs, des composteurs, des fournisseurs de biens et services, des réparateurs et des producteurs (comme résumé par Ertz, Bousquet et Hallegatte, 2019).

L'idéologie de cocréation montre un besoin, face à un système capitaliste complexifié, de reconfigurer le marketing comme une technologie d'exploitation des consommateurs à des fins d'accumulation de profits (Zwick et collab., 2008). On n'a qu'à penser aux restaurants-minute, qui délèguent le service et le nettoyage à leurs clients. NousRire n'est toutefois pas à l'abri de potentielles dérives. La ligne est mince entre la création d'une communauté de bénévoles engagés envers une cause commune et l'exploitation de la force de travail de personnes désireuses de s'impliquer. Or, à la différence d'entreprises comme McDonald's, NousRire est une organisation qui répond fondamentalement à des problèmes environnementaux et sociaux. De plus, elle ne pourrait fonctionner sans le travail de ses bénévoles-clients. Cette relation de cocréation est basée sur une logique s'apparentant davantage à la *symbiose* qu'à l'exploitation. Au contraire, en faisant travailler ses clients, McDonald's se désinvestit de certaines étapes sans valeur ajoutée pour les consommateurs et qui profitent à l'entreprise. NousRire mise plutôt sur un rapprochement qui renouvelle l'importance du client et qui crée une valeur significative pour ce dernier, ce qui renforce son attachement et son engagement envers la marque et son intégration à sa communauté (Muñiz et O'Guinn, 2001). Cette internalisation du client en bénévole peut être considérée comme une extension des pratiques de création de valeur d'une

communauté de marque identifiées par Schau, Muñiz et Arnould (2009).

En parallèle, NousRire a choisi d'investir dans le potentiel de ses employés grâce à l'adoption de l'holocratie. La littérature semble avoir traité pour l'instant de l'holocratie de manière peu critique, exception faite d'une discussion sur les difficultés managériales liées à l'adoption du modèle (Bernstein, Brunch, Canner et Lee, 2016). Au-delà de cette dimension, un style de gouvernance donnant un pouvoir décisionnel accru aux employés peut risquer de trop en demander à ces derniers. En ce sens, il y a lieu de se demander si la gestion des ressources humaines chez NousRire s'apparente aux nouvelles méthodes de management prônées par les entreprises de la Silicon Valley, où les employés sont amenés à se donner corps et âme à leur employeur, qui offre en retour un environnement de travail stimulant incluant des services de bien-être ou de *care* comme le yoga, la méditation et la pleine conscience (English-Lueck et Lueck Avery, 2017). La pleine conscience est liée, entre autres, à une diminution du stress et à une augmentation de la qualité de l'attention (Kabat-Zinn, 2013; Goleman et Davidson, 2018). C'est ainsi un outil intéressant du point de vue du développement du potentiel humain. Cependant, cet outil n'est pas sans risque dans un contexte organisationnel. Il peut rendre les employés « dociles » et les encourager, comme le souligne Purser (2019), à performer davantage et plus longtemps dans un système néolibéral d'exploitation, sans participer à la transformation du système.

Certaines des pratiques adoptées par NousRire s'apparentent à cette notion de pleine conscience. Or, à la différence des entreprises de la Silicon Valley, NousRire est un milieu de travail qui n'est

pas basé sur l'hypercompétitivité d'employés hyperqualifiés issus des meilleures universités (English-Lueck et Lueck Avery, 2017). C'est plutôt une entreprise à l'environnement agréable où les conditions de travail sont discutées ensemble, par principe holocratique. Cela dit, NousRire doit rester vigilante pour ne pas donner une charge de travail trop grande aux employés et bénévoles.

Au final, NousRire représente une marque allant au-delà de la marque responsable traditionnelle évoluant dans une vision classique des échanges marchands. Ce type de marque fait plutôt partie de la catégorie émergente des *marques à fort capital social*. Selon Chamniss et Vilà (2011), ces marques valorisent la responsabilité sociale fondamentalement comme motivation intrinsèque, et non comme stratégie commerciale. Elles considèrent le consommateur avant tout comme un citoyen ou « citoyen consommant » (p. 138). Finalement, plutôt que de centrer leur proposition de valeur sur les classiques 4P¹⁴, Chamniss et Vilà (2011) proposent que ces marques développent leur valeur selon le principe des 5I, soit, l'*interconnexion* (valorisation des relations entre les parties prenantes gravitant autour de la marque), l'*inclusion* (ouverture vers tous, décloisonnement des profils et des segments), l'*intérêt* (valorisation à long terme du capital social), l'*ignition* (renforcement du rôle de la marque afin de nourrir le capital social) et l'*imagination* (maximisation du dialogue entre les acteurs et la créativité afin de valoriser le capital social).

Dans le futur, une analyse détaillée d'autres marques originales comme NousRire serait bénéfique afin de développer une compréhension plus approfondie de cette conceptualisation élargie de la marque responsable.

NOTES

- 1 <https://nousrire.com/a-propos-2>
- 2 Nous remercions l'équipe de NousRire pour son accueil, son ouverture d'esprit, sa gentillesse et sa participation à cette recherche.
- 3 NousRire est une entreprise au sens traditionnel du terme, mais elle est aussi considérée dans la perspective marketing comme une marque à part entière en raison du fait qu'elle est la résultante d'un nom, d'un logo, de symboles ainsi que d'une promesse de valeur distincte adressée à des parties prenantes variées comme les employés et les consommateurs (Balmer et Gray, 2003), au même titre que Google, Wal-Mart, etc. (Kotler et Armstrong, 2018).
- 4 Période durant laquelle les employés organisent la logistique des commandes en prévision des journées d'emballage.
- 5 Pour respecter la confidentialité des personnes, nous utiliserons délibérément le terme « gestionnaire » au masculin afin de confondre le genre des informateurs.

- 6 Les données ont été collectées avant la pandémie de la COVID-19. Depuis, l'entreprise a dû adapter certaines de ses pratiques liées aux journées d'emballage (p. ex., imposer l'emploi de sacs compostables fournis par l'entreprise). Notre article portant sur les pratiques liées au potentiel humain, nous avons fait le choix de ne pas couvrir davantage ces modifications temporaires.
- 7 <https://nousrire.com/a-propos-2>
- 8 Hola réfère à la fois au grec holon (« tout qui fait partie d'un tout ») et à holarchie (« connexion entre les holons ») (Robertson, 2015). Cratie vient du grec kratia (« pouvoir, règle ») (Oxford Dictionary of English, 2005).
- 9 Stratégie de communication non traditionnelle utilisée dans les organisations pour faciliter la discussion en transition entre petits et grands groupes, sur différents sujets, dans une ambiance décontractée (Chang et Chen, 2015).
- 10 Selon la rubrique « Raison d'être » de la page web sur le potentiel humain suivante : <https://fr.glassfrog.com/organizations/13630/orgnav/roles/10756938/overview>
- 11 Selon la rubrique « Redevabilité » de la page web sur le potentiel humain suivante : <https://fr.glassfrog.com/organizations/13630/orgnav/roles/10756938/overview>
- 12 Selon la rubrique « Raison d'être » de la page web sur le rayonnement suivante : <https://fr.glassfrog.com/organizations/13630/orgnav/roles/10756937>
- 13 Selon la rubrique « Stratégies » de la page web sur le rayonnement suivante : <https://fr.glassfrog.com/organizations/13630/orgnav/roles/10756937>
- 14 Expression tirée des quatre actions fondamentales du marketing mixte, soit le prix, la promotion, le produit et la distribution (ou place en anglais) (Kotler et Armstrong, 2018).

RÉFÉRENCES

- Austin, J. E. et Seitani, M. M. (2014). *Creating value in nonprofit-business collaborations: New thinking and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baines, P., Fill, C. et Page, K. (2012). *Le marketing : des fondements à la pratique contemporaine*. Bruxelles : De Boeck.
- Balmer, J. M. T. et Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Belz, F.-M. et Peattie, K. (2012). *Sustainability marketing: A global perspective* (2^e éd.). West Sussex, R.-U. : John Wiley & Sons.
- Bernstein, E., Brunch, J., Canner, N. et Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, juillet-août, 1-13. Repéré à <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Bryman, A. (2015). *Social research methods* (5^e éd.). Oxford, R.-U. : Oxford University Press.
- Champanis, G. et Vilà, F. R. (2011). *Brand valued: How socially valued brands hold the key to a sustainable future and business success*. West Sussex, R.-U: John Wiley & Sons.
- Chang, W. et Chen, S. (2015). The impact of world café on entrepreneurial strategic planning capability. *Journal of Business Research*, 68(6), 1283-1290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.020>
- Davis, D. M. et Hayes, J. A. (2011). What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research. *Psychotherapy*, 48(2), 198-208. <https://doi.org/10.1037/a0022062>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- English-Lueck, J. A. et Lueck Avery, M. (2017). Intensifying work and chasing innovation: Incorporating care in Silicon Valley. *Anthropology of Work Review*, 38(1), 40-49. Repéré à <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/awr.12111>
- Ertz, M., Bousquet, J. et Hallegatte, D. (2019). Introduction. Dans M. Ertz, D. Hallegatte et J. Bousquet (dir.), *Les reconfigurations de l'échange marchand* (p. 1-14). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (2019). Retour vers le futur de l'échange marchand : tour d'horizon, enjeux et perspectives. *Organisations & Territoires*, 28(2), 99-113. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n2.1058>
- Fuller, D. A. (1999). *Sustainable marketing: Managerial-ecological issues*. Thousand Oaks/Londres/New Delhi: SAGE.

-
- Goleman, D. et Davidson, R. J. (2018). *Altered traits: Science reveals how meditation changes your mind, brain, and body*. New York, NY: Penguin.
- Iannuzzi, A. (2012). *Greener products: The making and marketing of sustainable brands*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg016>
- Kotler, P. et Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17^e éd.). New York, NY: Pearson.
- Kotler, P. et Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Bruxelles: Nelson Parker.
- Muñiz, Jr. A. et O'Guinn, T. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Murray, A., Skene, K. et Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140, 369-380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Soanes, C. et Stevenson, A. (2005). *Oxford Dictionary of English*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. Repéré à <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Pringle, H. et Thompson, M. (2001). *Brand spirit: How cause-related marketing builds brands*. West Sussex, R.-U.: John Wiley & Sons.
- Purser, R. E. (2019). *McMindfulness: How mindfulness became the new capitalist spirituality*. Londres, R.-U.: Repeater.
- Robertson, M. (2014). *Sustainability: Principles and practice*. Londres/New York: Routledge.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York, NY: Henry Holt & Co.
- Samli, A. C. (1992). *Social responsibility in marketing: A proactive and profitable marketing management strategy*. Westport, CT: Quorum Books.
- Schau, H. J., Muñiz, A. M. et Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Schrier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. [S. l.]: Thousand Oaks, Ca: SAGE Publications Ltd.
- Stewart, H. J. (2011). An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 139-149. <https://doi.org/10.1108/13563281111141660>
- Strauss, A. L. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4^e éd.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6^e éd.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Zwick, D., Bonsu, S. K. et Darmody, A. (2008). Putting consumers to work: « Co-creation » and new marketing governmentality. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 163-196. <https://doi.org/10.1177/1469540508090089>

Comment survivre dans l'ombre d'un géant : le cas des plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille en Chine

Shouheng Sun^a

RÉSUMÉ. Cet article vise à explorer comment les plateformes de l'économie collaborative de petite et moyenne taille obtiennent un avantage concurrentiel et ont la chance de survivre et de se développer sur un marché monopolisé par des géants de l'industrie. Nous prenons l'exemple du marché chinois du covoiturage, pour lequel une étude de cas a été menée en utilisant la matrice de modèle d'affaires comme outil d'analyse. Trois catégories typiques de plateformes ont été résumées à partir de 128 plateformes de mobilité intelligente de transport de petite et moyenne taille. En comparant et en analysant la matrice de modèle d'affaires entre ces trois types de plateformes et Didi¹, le géant chinois de l'industrie technologique, on constate que les plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille peuvent développer un avantage concurrentiel unique en offrant une proposition de valeur différenciée et en construisant la matrice de modèle d'affaires correspondant dans un domaine spécifique. Afin de gagner plus d'espace sur le marché, ils devraient constamment effectuer une segmentation du marché et une identification des utilisateurs plus sophistiquées dans le but de rechercher de nouvelles occasions commerciales.

ABSTRACT. *This paper aims to explore how do the small and medium-sized collaborative economy platforms gain competitive advantage and get the chance to survive and develop in a market monopolized by industry giants. We take the ride-hailing market in China as an example, for which a case study was conducted by utilizing the business model canvas as an analysis tool. Three typical categories of platforms were summarized from 128 small and medium-sized ride-hailing platforms. By comparing and analyzing the business model canvas between these three types of platforms and the Chinese industry giant Didi, we find that small and medium-sized ride-hailing platforms can develop unique competitive advantage by proposing differentiated value proposition and by constructing corresponding business model canvas in a specific field. In order to gain more market space, they should constantly carry out more sophisticated market segmentation and user identification to look for new business opportunities.*

Introduction

Les récents développements en technologie numérique ont donné aux consommateurs plus de pouvoir que jamais, favorisant ainsi l'émergence d'une reconfiguration importante de l'échange marchand sous différentes formes (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019). Une des plus marquantes parmi celles-ci est l'économie collaborative, qui a apporté des changements révolutionnaires à la conceptualisation de l'échange marchand. L'économie collaborative a aussi été désignée sous le nom d'« économie

du partage », qui se définit comme étant un modèle socioéconomique reposant sur l'utilisation partagée de produits sous-utilisés ou indésirables (Botsman et Rogers, 2010). Elle est définie de manière générale par des échanges entre pairs au moyen de plateformes Internet (p. ex., plateformes d'économie collaborative) qui facilitent les échanges ou la location de ressources inutilisées, comme des produits matériels, de l'espace, des ressources et de la main-d'œuvre, et ce, en temps réel (Sundararajan, 2014).

^a Postdoctorant en marketing, LaboNFC, Université du Québec à Chicoutimi

L'économie collaborative a connu une croissance exponentielle au cours de la dernière décennie. Ainsi, une multitude de plateformes d'économie collaborative (PEC) se sont rapidement développées et ont réalisé des progrès notables. Cette nouvelle reconfiguration de l'échange marchand, qui offre l'accès à des commodités pratiques à faible coût, mais sans responsabilités liées à la possession de ces dernières (Eckhardt et Bardhi, 2015) a perturbé divers domaines bien établis et a modifié de manière considérable toutes les facettes de la vie des gens. Elle s'est répandue dans plusieurs secteurs, par exemple les produits partagés (voitures, équipements, jouets, vêtements, etc.), les espaces partagés (habitation, places de stationnement, terrain, etc.), le partage de connaissances et de compétences (connaissances, expériences, etc.), la main-d'œuvre partagée (entretien ménager, buanderie, etc.), les finances partagées (financement participatif de produit, en actions, etc.) et la capacité de production partagée (énergie, infrastructure informatique) (European Commission, 2016; Hamari, Sjöklint et Ukkonen, 2016; Smith, 2016).

L'essor de l'économie collaborative a suscité beaucoup d'intérêt dans les milieux universitaires (Frenken et Schor, 2017; Ertz et Leblanc-Proulx, 2018). Les chercheurs ont mené des études étendues et approfondies sur l'économie collaborative sous plusieurs angles. Par exemple, certains ont examiné les innovations du modèle d'affaires des chefs de file, comme Uber et Airbnb, et ont analysé les répercussions négatives de leur expansion rapide sur l'industrie traditionnelle de leur secteur (Mikhalkina et Cabantous, 2015; Bashir, Yousaf et Verma, 2016). De plus, certains chercheurs se sont intéressés aux enjeux de gouvernance soulevés par le développement des PEC (Edelman et Geradin, 2015). Un des plus importants est le monopole de l'industrie pouvant donner lieu à des problèmes reliés à l'opacité de la tarification des géants d'industrie, par exemple Uber (Gabel, 2016). En outre, certaines problématiques sociales telles que la discrimination, le droit du travail et la confiance envers l'économie collaborative sont également des sujets d'actualité pour le milieu universitaire (Ert, Fleischer et Magen, 2016; Frenken et Schor, 2017). Par exemple, des études ont démontré qu'il existe un certain degré de discrimination raciale dans le processus transactionnel des plateformes d'Airbnb et d'Uber (Edelman, Luca et Svirsky, 2017; Hua et Ray, 2018).

Néanmoins, presque toutes les études sur l'économie collaborative se concentrent principalement sur les géants en position de monopole, à savoir Uber et Airbnb, qui possèdent la majorité des parts du marché et qui sont présentes de manière privilégiée dans les grands centres urbains. Jusqu'à présent, peu d'information est disponible sur les nombreuses PEC de petite et moyenne taille sur le marché, bien qu'elles soient également une partie très importante de l'économie collaborative. On ignore de quelle manière ces PEC de petite et moyenne taille contribuent à la reconfiguration de l'échange marchand et amènent des avancées conduisant à cette reconfiguration. Notamment, deux questions très importantes méritent des recherches approfondies : De quelle façon obtiennent-elles un avantage concurrentiel? Comment survivent-elles et se développent-elles dans un marché monopolisé? Plus spécifiquement, il est question de savoir quelles sont les caractéristiques principales qui les différencient de ces géants d'industrie, par exemple leurs clients, la valeur apportée à leurs clients, la façon dont elles font des profits, etc. Cela constituera la matrice de modèle d'affaires qui pourra répondre systématiquement aux questions précédentes. Cette matrice de modèle d'affaires est le scénario et le schéma directeur qui illustrent de quelle façon les entreprises exercent leurs activités commerciales et qui démontrent que les entreprises peuvent prospérer simplement grâce à une matrice de modèle d'affaires bien conçue.

Par conséquent, afin de combler cette lacune en matière de recherche, cet article prend comme exemple le marché du covoiturage en Chine et effectue une étude de cas en se servant de la matrice de modèle d'affaires comme outil d'analyse. En comparant et en analysant les matrices de modèle d'affaires des géants de l'industrie et des plateformes de petite et moyenne taille, cette recherche tente de présenter un portrait clair reflétant les caractéristiques et les initiatives des PEC de petite et moyenne taille, plus précisément dans le marché du covoiturage en Chine, et de jeter un regard nouveau sur la reconfiguration de l'échange marchand selon la perspective de ces entreprises de petite et moyenne taille.

1. Méthodologie et outils

Ces dernières années, la matrice de modèle d'affaires a largement suscité l'intérêt des chercheurs et des professionnels (Cosenz, 2017) en raison de son précieux rôle en simulation, en analyse, en compréhension et en développement des concepts d'affaires présents ou nouveaux. De manière générale, on la définit comme étant l'architecture de l'économie et de la structure organisationnelle d'une entreprise (Amit et Zott, 2015). Dans la documentation récente sur la modélisation d'entreprises, plusieurs archétypes ont été examinés et recommandés (Baden-Fuller et Mangematin, 2013; Fjeldstad et

Snow, 2018; Teece, 2010). Parmi ceux-ci, la « matrice de modèle d'affaires à trois niveaux » (MMA) semble être la plus efficace en communication de stratégie d'affaires (Joyce et Paquin, 2016). En effet, dans le but de mettre en place une méthode normalisée pour la conception de matrices de modèle d'affaires, Osterwalder et Pigneur (2010) ont conçu un cadre qui permet de mieux illustrer une nouvelle stratégie d'affaires et son organisation, et cette information peut être facilement partagée grâce à une conception allégée et pertinente. Ce cadre spécifique de la MMA est illustré à la figure 1.

Partenaires essentiels	Activités essentielles	Proposition de valeur	Relation avec la clientèle	Segment de clients
	Ressources essentielles		Canaux	
Structure des coûts			Sources de revenus	

Figure 1 – Cadre de la matrice de modèle d'affaires

Source : Osterwalder et Pigneur, 2010

Comme le montre la figure 1, la matrice de modèle d'affaires (MMA) est structurée selon neuf éléments constitutifs en lien avec les principaux facteurs qui représentent la dynamique d'affaires sous-jacente au processus de création de valeur économique :

- 1) *Partenaires essentiels* : Incluent les principaux intervenants impliqués dans le processus de création de valeur, plus particulièrement ceux qui font que l'entreprise fonctionne (p. ex., fournisseurs, donneurs de subventions, bailleurs et autres);
- 2) *Activités essentielles* : Décrivent les activités centrales et les processus générant de la valeur (p. ex., production, fabrication);
- 3) *Ressources essentielles* : Par exemple, les actifs matériels et immatériels liés aux facteurs critiques de succès qui doivent être achetés et accumulés, qui font partie de la routine organisationnelle et qui seront déployés ultérieurement pour contribuer au processus de création de valeur;
- 4) *Proposition de valeur* : Par exemple, l'adéquation entre les besoins des clients et la valeur créée par l'entreprise afin de les satisfaire;

- 5) *Relation avec la clientèle* : Définit de quelle façon l'entreprise interagit avec ses clients et quelles sont ses méthodes de fidélisation de la clientèle;
- 6) *Canaux* : Illustrent comment la distribution de produits et services est effectuée;
- 7) *Segment de clients* : Par exemple, composition de la clientèle (personnes ou entreprises);
- 8) *Structure des coûts* : Décrit les coûts liés au fonctionnement de l'entreprise en mettant l'accent sur l'acquisition de ressources; et
- 9) *Sources de revenus* : Définissent les prix des produits et services ainsi que le volume prospectif des ventes.

La MMA présente dans un cadre unique non seulement les forces internes liées à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise, mais aussi quelques sources externes qui affectent l'entreprise et qui sont affectées par les activités de l'entreprise (p. ex., clients et partenaires). La perspective qu'apporte la MMA permet aux intervenants de comprendre rapidement de quelle façon l'entreprise fonctionne, sa

valeur potentielle en matière de rentabilité et sa pertinence face aux besoins des clients. Par conséquent, la lisibilité de la MMA et sa capacité à communiquer facilement l'information sur le fonctionnement d'une entreprise sont ses principales forces (Cosenz, 2017). C'est pourquoi cet article utilise la MMA en tant que cadre théorique pour une analyse empirique.

La plateforme de covoiturage, agissant comme un lien entre l'offre et la demande, permet de créer rapidement des correspondances entre passagers et conducteurs, et de conclure la transaction grâce à la mise en place d'une série de mécanismes tels que les applications mobiles de services basés sur la location (SBL), les algorithmes et tarifs dynamiques ainsi qu'un système d'évaluation mutuelle pour les deux parties (Clewlow et Mishra, 2017). L'essor de l'économie collaborative a stimulé le développement rapide des plateformes de covoiturage à travers le monde. Certaines d'entre elles ont obtenu des résultats remarquables, dont Uber.

Inspirées par le succès d'Uber, des centaines de plateformes de covoiturage ont successivement vu le jour en Chine depuis 2010 (China State Information Center, 2018). Avec le soutien du capital de risque, l'ensemble de l'industrie des services de covoiturage est entré dans un contexte extrêmement concurrentiel durant plusieurs années. La majorité de ces entreprises de plateformes ont investi des milliards de dollars dans une guerre de « combustion de capital » à grande échelle pour s'approprier des parts de marché. En 2016, avec la fusion d'Uber Chine et de Didi, cette dernière est devenue la plus grande plateforme de covoiturage au pays. À l'heure actuelle, il existe encore des centaines d'entreprises de covoiturage en ligne en Chine. Parmi celles-ci, Didi occupe environ 90 % du marché (Finance, 2018). Les autres plateformes de covoiturage sont toutes des entreprises de petite et moyenne taille.

Grâce à des recherches sur Internet, à des enquêtes pratiques et à des analyses statistiques basées sur des rapports d'industries connexes et sur un annuaire statistique régional (Analysys International, 2019; National Bureau of Statistics of China, 2019; China Industry Research Institute, 2018; China State Information Center, 2019), nous avons recueilli et trié les informations de 128 entreprises de plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille fondées en Chine entre 2016 et 2017. Cela couvre

presque tous les types d'entreprises de plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille en Chine, et peut être divisé selon les catégories suivantes :

- 1) Catégorie 1 : Les plateformes de petite et moyenne taille ayant le même modèle de fonctionnement que Didi et qui concurrencent Didi sur tous les plans dans les villes;
- 2) Catégorie 2 : Les plateformes qui sont passées d'entreprise traditionnelle de location de voitures à fournisseur de services de covoiturage de bas et de milieu de gamme;
- 3) Catégorie 3 : Les plateformes de covoiturage haut de gamme (p. ex., HBP), conçues pour la clientèle des entreprises haut de gamme dans les villes de troisième rang et de deuxième rang;
- 4) Catégorie 4 : Les plateformes en ligne de covoiturage par minibus (p. ex., CPM), qui offrent des trajets domicile-travail pour les employés de bureau ordinaires qui vivent en banlieue, mais qui travaillent au centre-ville;
- 5) Catégorie 5 : Les plateformes de covoiturage interurbain, qui fournissent des services de voyage intervilles flexibles et pratiques pour les gens qui ont besoin d'effectuer des déplacements interurbains.

Puis, nous résumons et analysons les modes de fonctionnement de ces 128 plateformes et leur processus de développement à la fin de 2019. Durant cette période de recherche, Didi n'a cessé de développer ses avantages concurrentiels. En raison de la concurrence féroce du marché, les plateformes de la catégorie 1 ont obtenu de mauvais résultats en matière de taille et de rentabilité, et la plupart se sont retirées du marché. De même, la majorité des plateformes de la catégorie 2 ont éventuellement renoncé à fonctionner de manière indépendante et ont établi un partenariat avec Didi en tant que fournisseur de véhicules. Toutefois, le développement des trois autres types de plateformes (catégories 3 à 5) est relativement bon, et la taille de la flotte et le nombre d'utilisateurs sont en constante augmentation. Ainsi, nous avons sélectionné en tant qu'exemples ces trois types de plateformes de petite et moyenne taille, puis nous avons comparé et analysé les différences entre leurs modèles commerciaux et ceux des géants de l'industrie à l'aide de la MMA comme outil d'analyse.

2. Résultats

2.1 Matrice de modèle d'affaires de Didi

En nous basant sur des études antérieures (Kim, Baek et Lee, 2018; Täuscher et Laudien, 2018), puis

en les combinant avec les antécédents de croissance et les conditions d'exploitation actuelles de Didi, nous résumons brièvement la matrice de modèle d'affaires de Didi et nous la comparons au cadre de la MMA équivalent. Les résultats explicites sont présentés à la figure 2.

PARTENAIRES ESSENTIELS ➤ Conducteurs propriétaires d'une voiture ➤ Investisseurs/spécialistes en capital de risque ➤ Fournisseurs de technologie et d'infrastructure (ex. : navigation sur carte, plateformes de paiement tierce partie)	ACTIVITÉS ESSENTIELLES ➤ Augmenter la taille de l'offre et de la demande ➤ Réduire les facteurs externes négatifs ➤ Augmenter les avancées technologiques et la propriété intellectuelle ➤ Améliorer la proposition de valeur ➤ Élargir le marché et le champ d'activité	PROPOSITION DE VALEUR Passagers ➤ Prix plus bas que les taxis normaux ➤ Ramassages rapides ➤ Pratique ➤ Sûr et sécuritaire Conducteurs ➤ Occasion de gagner de l'argent ➤ Horaires de travail flexibles	RELATION AVEC LA CLIENTÈLE ➤ Établissement d'une bonne image de marque ➤ Tarification et itinéraire transparents ➤ Système de révision, d'évaluation et de rétroaction ➤ Maintien d'un environnement transactionnel sûr et sécuritaire ➤ Plateforme de réseau social (ex. : WeChat, Weibo)	SEGMENT DE CLIENTS ➤ Dans les villes de 1 ^{er} et 2 ^e rangs ➤ Se concentre principalement sur les groupes de consommateurs de bas et de milieu de gamme (ex. : banlieusards, utilisateurs pour des voyages d'affaires quotidiens)
	RESSOURCES ESSENTIELLES ➤ Effet de réseau (conducteurs et passagers) ➤ Source de données, algorithme d'analyse de données ➤ Capacité de développement et d'application de l'intelligence d'affaires ➤ Impact de la marque		CANAUX ➤ Médias sociaux et publicité ➤ Bouche-à-oreille ➤ Application mobile ➤ Campagne publicitaire (ex. : subventions, bons gratuits)	
STRUCTURE DES COÛTS ➤ Infrastructure technologique et espace de travail ➤ Coûts de gestion du fonctionnement de la plateforme (ex. : coûts des ressources humaines) ➤ Publicité et autres investissements d'entreprise ➤ Investissements en technologie de R-D		SOURCES DE REVENUS ➤ Commissions des services de covoiturage ➤ Recettes publicitaires provenant de compagnies tierces (affichage de publicité dans les voitures et sur l'application mobile) ➤ Gestion de capital ➤ Autres revenus de coopération entre entreprises		

Figure 2 – Matrice de modèle d'affaires de Didi

Partenaires essentiels

Didi a trois importants types de partenaires essentiels. Le premier concerne les véhicules et les conducteurs, qui sont les composantes les plus importantes de l'offre de la plateforme de covoiturage et qui servent à remplir la proposition de valeur aux clients finaux. Les conducteurs possédant leur propre véhicule sont la composante principale de l'offre de la plateforme. Le deuxième type est les partenaires technologiques. Ils simplifient l'accompagnement de l'offre et de la demande en aidant à effectuer des transactions efficaces, ce qui permet à la plateforme de réaliser sa proposition de valeur unique. Ces partenaires technologiques comprennent des systèmes de navigation sur carte, des plateformes de paiement tierce partie, des services d'utilisation de terminaux mobiles, etc. Enfin, les investisseurs et les spécialistes en capital de risque constituent le plus puissant soutien et la source de financement la plus importante durant la croissance de la plateforme, particulièrement lors de la phase de démarrage du développement.

Activités essentielles

Quant aux activités essentielles, l'impact de la taille est l'ingrédient essentiel des entreprises de plateformes pour obtenir l'avantage concurrentiel. Par conséquent, les activités essentielles devraient continuellement augmenter la taille de l'offre et de la demande pour la plateforme. Parallèlement, la plateforme devrait constamment diminuer les facteurs négatifs externes afin de créer un environnement externe favorable, dont le soutien gouvernemental et l'approbation du public. De plus, la plateforme devrait continuer d'améliorer sa proposition de valeur et de rechercher des propositions de valeur complémentaires pour mieux répondre aux besoins des clients et ainsi attirer plus de participants à se joindre à la plateforme. Enfin et surtout, la plateforme devrait augmenter les avancées technologiques et la propriété intellectuelle pour accentuer les obstacles à l'entrée du marché ainsi que pour également étendre le marché (p. ex., s'étendre à plus de villes) et le champ d'activité (p. ex., livraison de nourriture, logistique, services de voyage et autres entreprises) afin de chercher de nouveaux espaces de développement et un nouveau stade de croissance des bénéficiaires.

Ressources essentielles

La ressource principale de la plateforme est l'impact de la taille, qui doit être construite et alimentée.

À l'ère des mégadonnées, les données, les algorithmes et la capacité d'analyse ainsi que les renseignements sur les gains sont essentiels pour les entreprises, particulièrement pour les plateformes numériques. Avec l'expansion continue de la taille des plateformes, un grand nombre de données et d'informations sur les usagers, sur les conducteurs et sur les véhicules seront générées et accumulées, ce qui deviendra la richesse la plus précieuse de la plateforme. De plus, la capacité de la plateforme à innover et à se développer est aussi très importante, car elle peut la soutenir dans l'expansion continue du champ d'activité et des innovations du modèle d'affaires pour parvenir à une croissance soutenue. L'importance de la marque est l'un des actifs immatériels les plus importants d'une entreprise; elle est également une ressource essentielle dans le processus de développement d'une plateforme.

Proposition de valeur

La plateforme de covoiturage est une plateforme multifacette. De ce fait, elle doit offrir une proposition de valeur pour les deux parties : les passagers autant que les conducteurs. Pour les passagers, la proposition de valeur consiste à répondre à la demande des clients en matière de déplacement en voiture (p. ex., offrir des services personnalisés et diversifiés, à prix modique, pratiques, avec une garantie de ramassage rapide et sécuritaire). Pour les conducteurs, c'est l'occasion de gagner un revenu supplémentaire et la liberté de choisir ses heures de travail.

Relation avec la clientèle

Elle comprend l'établissement d'une bonne image de marque, l'offre de prix et d'itinéraires transparents, le maintien d'un environnement transactionnel sûr et sécuritaire, la mise en place d'un système de révision, d'évaluation et de rétroaction ainsi que l'accroissement des interactions par le biais d'une plateforme de réseau social (p. ex., WeChat, Weibo).

Canaux

Les canaux de Didi pour se faire connaître et pour développer son marché sont généralement des campagnes publicitaires (p. ex., subventions, bons gratuits), les médias sociaux et la publicité, le bouche-à-oreille et l'application mobile.

Segment de clients

Voici certaines des segmentations les plus importantes et utiles : l'aspect démographique (p. ex., âge, situation socioéconomique, situation familiale); l'aspect géographique, qui représente le secteur du marché (p. ex., grande ou petite ville, banlieue); le comportement des consommateurs et les habitudes de consommation (p. ex., préférence de prix ou de qualité du service, fréquence d'utilisation). Considérant le phénomène d'agglomération et l'importance de la consommation, le principal marché de Didi se situe dans les villes de premier et deuxième rangs, et se concentre principalement sur les groupes de consommateurs de moyenne gamme et de bas de gamme (p. ex., banlieusards, utilisateurs pour des voyages d'affaires quotidiens).

Structure des coûts

Pour Didi, le principal facteur de coûts des premiers stades de développement est le coût d'acquisition des usagers et des conducteurs, qui est « subventionné » par Didi. De plus, il existe aussi les principaux types de dépenses liés au fonctionnement, dont l'infrastructure technologique et l'espace de travail, les coûts de gestion du fonctionnement de la plateforme (p. ex., coûts des ressources humaines), la publicité et les autres investissements d'entreprise, ainsi que des investissements en technologie de recherche-développement.

Source de revenus

Elles regroupent principalement les commissions des services de covoiturage, les recettes publicitaires provenant de compagnies tierces (affichage de publicité

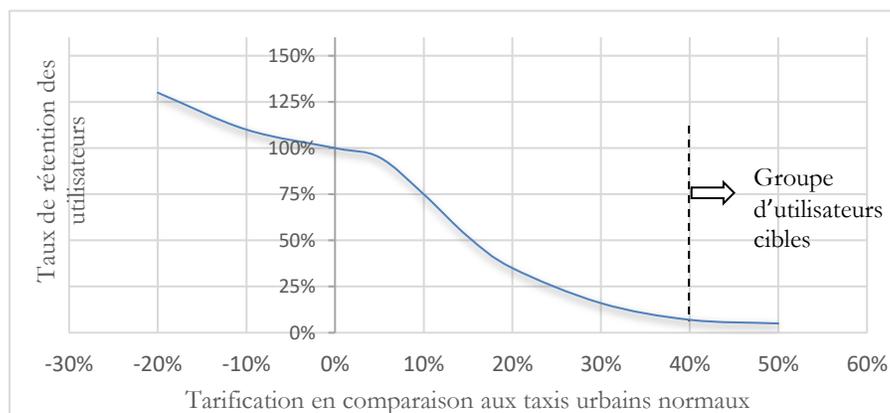
dans les voitures et sur l'application mobile), la gestion de capital et les autres revenus de coopération entre entreprises.

2.2 Plateformes haut de gamme de covoiturage commercial

Puisque le prix d'un service de covoiturage en ligne est généralement plus bas de 10 % à 25 % que celui des taxis urbains normaux, il a grandement stimulé la demande des consommateurs grand public, particulièrement des groupes de consommateurs de moyenne gamme et de bas de gamme, ce qui a ainsi permis à la plateforme de se construire rapidement une base d'utilisateurs. Didi a connu une croissance rapide en ciblant les consommateurs de masse qui recherchent des services abordables et pratiques.

Contrairement à Didi, HBP est destinée à une clientèle d'affaires haut de gamme dans les villes de premier et deuxième rangs. Sa clientèle cible est constituée des personnes qui veulent une expérience de qualité dans leur vie quotidienne, telles que les gens d'affaires ayant une réunion importante ou encore les familles qui profitent de leur fin de semaine ou qui organisent une célébration spéciale.

Nous utilisons le prix d'un taxi urbain normal comme valeur de référence et observons l'impact des changements de tarifs pour les utilisateurs. Le résultat de l'analyse de la sensibilité à la tarification des utilisateurs du marché du covoiturage en Chine est présenté à la figure 3.



Note : Ces statistiques sont basées sur Analysys International (2019), China State Information Center (2019) et Berger (2016)

Figure 3 – Analyse de la sensibilité à la tarification des utilisateurs du marché du covoiturage en Chine

Avec l'augmentation progressive du tarif, le nombre d'utilisateurs a graduellement diminué. Le groupe d'utilisateurs cibles d'HBP est les gens capables d'accepter un tarif augmenté de plus de 40 %, dépassant même les 100 %. Ces plateformes adoptent un modèle de gestion de conducteurs et de véhicules différent de celui de Didi : elles ont leur propre flotte et ont recruté des conducteurs à temps plein. Les conducteurs sont embauchés après une sélection rigoureuse et après avoir suivi une formation professionnelle. Les normes de service et de sécurité sont nettement supérieures aux plateformes de covoiturage ordinaires. En comparaison avec la plateforme de Didi, celle d'HBP possède les avantages suivants :

- 1) Elle a une base d'utilisateurs plus stable, alors que la base d'utilisateurs de Didi est sensible à la tarification. Ce petit groupe d'utilisateurs a une sensibilité à la tarification très basse, accorde plus d'importance à la qualité du service et a une loyauté plus élevée;
- 2) Les risques de sécurité, tels que les compétences de conduite et les informations criminelles, ne peuvent pas être entièrement contrôlés et sont devenus des facteurs d'incertitude pour le marché chinois de covoiturage en ligne. Par exemple, Didi a subi récemment les effets d'une série d'événements négatifs, tels que des passagers battus, du harcèlement sexuel et des meurtres. La mise à disposition de conducteurs à temps plein permet d'améliorer grandement la sécurité du service, particulièrement pour ceux qui souhaitent obtenir des déplacements sécuritaires et de haute qualité;
- 3) Certaines de ces plateformes sont des marques dérivées créées par des fabricants automobiles célèbres, par exemple ReachNow avec le soutien de BMW (Baijiahao, 2018) et Shouqi avec le soutien de Volkswagen (Shouqi, 2020). Les autres sont des entreprises professionnelles de location de voitures qui existent depuis plusieurs années, par exemple Ucar et Yongche. Elles ont des avantages naturels en matière de coût des véhicules et d'importance de la marque dans ce segment du marché.

Actuellement, les services de covoiturage commerciaux haut de gamme ne sont que l'ébauche d'un marché supplémentaire en Chine. Avec l'amélioration continue du niveau socioéconomique et de la

capacité de consommation, ce type de plateforme gagnera en possibilités de développement élargies.

2.3 Plateformes de covoiturage par minibus

En raison du grave déséquilibre entre l'offre et la demande des transports en commun dans plusieurs grandes villes chinoises, la demande du marché pour le covoiturage en ligne est toujours énorme. Par exemple, à Beijing, le ratio entre le nombre d'utilisateurs du transport en commun et le nombre de sièges disponibles pour le transport en commun est de 100:5 (Beijing Bureau of Statistics, 2019; Beijing Transportation Development Research Institute, 2019). La majorité des navetteurs voyagent dans des autobus et métros bondés, et l'expérience utilisateur est très mauvaise (Baidu, 2019). Les politiques de restriction d'achat d'automobile dans plusieurs grandes villes font également en sorte que plus de gens ayant besoin d'une voiture privée ne peuvent se procurer un véhicule. Par conséquent, ils choisissent le covoiturage en ligne comme seul moyen de transport. Néanmoins, en raison de la restriction du nombre de véhicules et de l'espace urbain, la capacité de transport d'une plateforme normale de covoiturage (p. ex., Didi) est très limitée, particulièrement durant l'heure de pointe du matin et du soir. C'est ainsi que les plateformes de covoiturage par minibus (p. ex., CPM) sont apparues.

Leurs principaux groupes d'utilisateurs sont les employés de bureau qui vivent dans les banlieues, mais qui travaillent au centre-ville. Ils utilisent l'application mobile pour réserver en ligne, pour choisir leur siège, pour payer et pour d'autres opérations (Rainbow Bus, 2020). Les itinéraires et modes de fonctionnement sont semblables aux autobus publics. Toutefois, ils effectuent moins d'arrêts, ce qui permet de ne faire aucun arrêt entre la maison et le bureau. Le nombre de sièges dans les minibus est normalement de 9 à 15, tandis que le nombre moyen de passagers par véhicule de Didi est d'environ 2 (Didi, 2016). Le tarif est également plus bas que celui de Didi. Ainsi, les services de CPM peuvent mieux répondre à la demande des utilisateurs et réduire la pression de la congestion routière dans une large mesure, particulièrement durant les heures de pointe. Aussi, les services d'une plateforme telle que CPM sont plus confortables que les autobus publics et plus sécuritaires que plusieurs plateformes de covoiturage par minibus, qui contiennent plus de passagers par voiture. Au cours

des deux dernières années, plusieurs de ces plateformes telles que *Rainbow Bus*, *Smooth Home Bus* et *Shuttle Bus* se sont développées rapidement. Elles sont axées sur les itinéraires qui vont des banlieues à forte densité vers le centre-ville, offrant des services de déplacement pour travailleurs.

En comparaison avec Didi, les véhicules appartiennent à la plateforme. Aussi, les véhicules et les conducteurs sont sous son contrôle; elle peut ainsi offrir un volume de services stable. Aussi, puisqu'actuellement la Chine promeut vigoureusement les véhicules à énergies nouvelles (p. ex., voitures électriques), la plupart des plateformes adoptent des véhicules à énergies nouvelles, ce qui offre de bonnes conditions externes pour le développement de la plateforme. D'un autre côté, la plateforme a reçu le soutien des politiques gouvernementales et des subventions de capital. D'autre part, les fabricants de véhicules à énergies nouvelles participent aussi activement à travers diverses formes de collaboration, dont le développement conjoint, qui a grandement réduit les coûts d'exploitation de la plateforme. Ainsi, il y aura plus de place pour un développement au sens large des plateformes de covoiturage par minibus.

2.4 Plateformes de covoiturage interurbain

Le service de covoiturage en zone urbaine est relativement au point. Il est même devenu une partie intégrante de la vie des citoyens chinois, particulièrement dans les villes de premier et deuxième rangs. Toutefois, le déplacement entre la ville et les zones rurales, ainsi qu'entre les villes de troisième, quatrième et cinquième rangs, repose encore essentiellement sur des modes de transport traditionnels, tels que les autocars et les trains. En raison du développement inégal des villes chinoises, la répartition des ressources en transport est elle aussi inégale (National Bureau of Statistics of China, 2019). La capacité optimale de transport des villes de quatrième et cinquième rangs est difficile à atteindre à cause des besoins croissants de déplacement diversifié des gens. Plus spécialement en raison de la forte population, lorsqu'arrivent les congés, notamment la Fête du printemps, le transport devient un problème complexe. Avec le développement rapide du covoiturage dans les grandes villes, l'émergence des plateformes de covoiturage interurbain offre une nouvelle façon d'atténuer ce problème. La Chine s'efforce de promouvoir l'urbanisation et l'intégration des zones urbaines et rurales, et les embouteillages entre les villes sont de plus en plus fréquents. La gamme de services des plateformes de covoiturage interurbain est présentée à la figure 4.

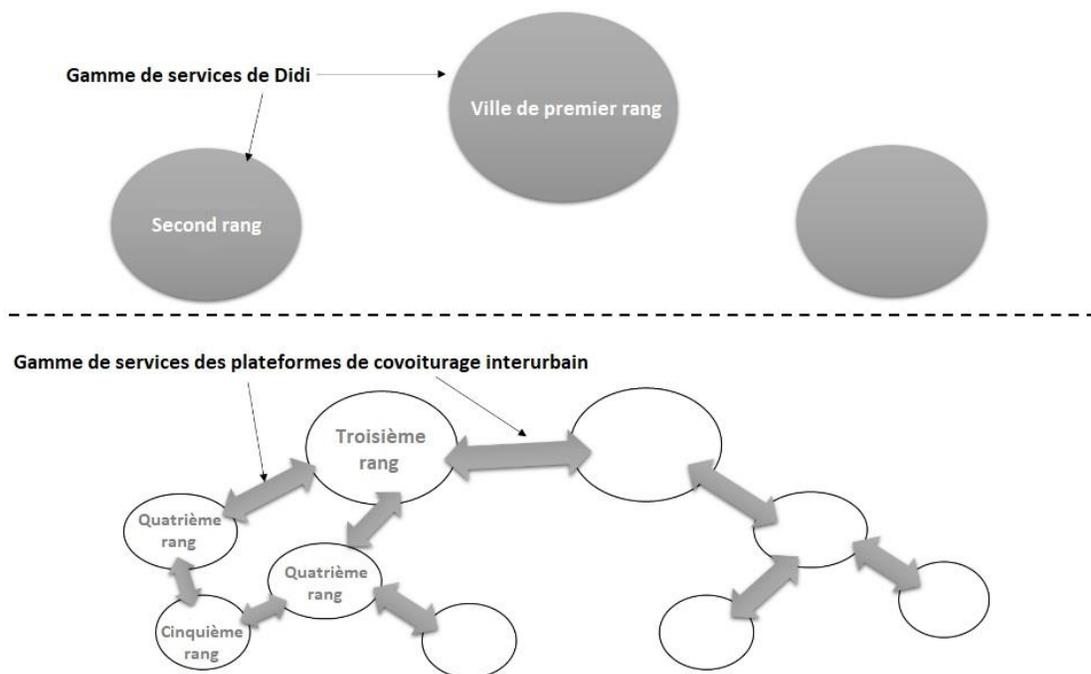


Figure 4 – Gamme de services des plateformes de covoiturage interurbain.

Les caractéristiques principales des plateformes de covoiturage interurbain sont les suivantes :

- 1) *Service de navette porte à porte* : Dans certains secteurs, elles peuvent offrir des services d'embarquement et de débarquement point à point ou porte à porte, ce qui réduit ainsi les désagréments de l'attente et des correspondances pour les passagers. Notamment, ce service réduit les tracasseries des passagers à utiliser les autobus, métros ou taxis en les transportant directement de la maison à leur destination;
- 2) *Coût du véhicule relativement bas* : Il est sensiblement le même que le tarif d'un autocar interurbain traditionnel et réduit les frais autrefois liés au changement de moyen de transport;
- 3) *Horaires d'exploitation plus flexibles*.

Ces plateformes de petite taille présentent de fortes caractéristiques régionales. Elles fonctionnent de

manière très flexible et ont une bonne base d'utilisateurs dans certains secteurs. Il existe plus de 300 villes de troisième, quatrième et cinquième rangs en Chine, pour une population d'environ 500 millions (National Bureau of Statistics of China, 2019). Même si les marchés sont plus petits et plus fragmentés, suivant le progrès rapide du processus d'urbanisation du pays, les différents besoins variés en transport des gens augmenteront progressivement, ce qui créera sans aucun doute beaucoup plus de place pour le développement de telles plateformes.

3. Discussion

Comparaison des trois types de plateformes avec la MMA de Didi

Au moyen de l'analyse des trois types de plateformes, nous avons résumé certaines des différentes composantes significatives des matrices de modèle d'affaires en les comparant à celles de Didi (voir tableau 1).

Composante	Didi	Plateformes haut de gamme de covoiturage commercial	Plateformes de covoiturage par minibus	Plateformes de covoiturage interurbain
Partenaires essentiels	Conducteurs possédant leur propre véhicule	Fabricants automobiles célèbres Conducteurs professionnels	Fabricants de véhicules à énergies nouvelles Conducteurs embauchés	Conducteurs possédant leur propre véhicule
Proposition de valeur	Service pratique au tarif plus bas que les taxis normaux	Service haut de gamme de véhicules luxueux	Service de navettes domicile-travail confortables et pratiques	Service pratique et flexible de déplacements intervilles
Segment de clients	Villes de 1 ^{er} et 2 ^e rangs/ Axé principalement sur les groupes de consommateurs de moyenne gamme et bas de gamme	Villes de 1 ^{er} et 2 ^e rangs/ Clientèle d'affaires haut de gamme	Banlieue de grandes villes de 1 ^{er} rang/ Utilisateurs vivant en banlieue, mais travaillant au centre-ville	Villes de 3 ^e , 4 ^e et 5 ^e rangs/ Utilisateurs nécessitant des déplacements interurbains
Structure des coûts	Investissement en R-D des technologies/ Publicité et autres investissements d'entreprise	Coûts de mise en place de la flotte et embauche des conducteurs	Coûts de mise en place de la flotte et embauche des conducteurs	Coûts de gestion du fonctionnement de la plateforme
Sources de revenus	Commissions des services de covoiturage/ Revenu de coopération entre entreprises	Frais de service	Frais de service	Commissions des services de covoiturage

Tableau 1 – Comparaison des composantes de la MMA de Didi et des trois types de plateformes

En raison d'une immense population et du niveau socioéconomique élevé, la plateforme de covoiturage en ligne est plus susceptible d'avoir un vaste impact dans les grandes villes. Il s'agit de la zone de marché où des entreprises de plateformes de covoiturage en ligne telles qu'Uber et Didi ont vu le jour et ont grandi. C'est également le secteur le plus compétitif du marché du covoiturage en ligne. La principale zone de marché de Didi est constituée des villes de premier et deuxième rangs, et sa proposition de valeur consiste à fournir des services de covoiturage à bas prix et pratiques aux consommateurs de masse. Après des années de concurrence féroce sur le marché, Didi a obtenu 90 % des parts du marché et est devenue la seule véritable superpuissance du marché du covoiturage en Chine. Actuellement, elle se concentre sur les villes de premier et deuxième rangs, et s'étend progressivement à d'autres grandes villes à travers le monde pour gagner en importance.

À cause d'une constante concurrence du marché, des fusions et des acquisitions, un grand nombre de plateformes de covoiturage du même type que Didi ont dû se retirer du marché chinois puisqu'elles n'arrivaient pas à gagner en importance. Toutefois, certaines plateformes de petite et moyenne taille trouvent encore des occasions d'affaires et des possibilités de développement grâce à des études de marché détaillées et à des analyses. Au moyen de la segmentation des marchés, elles visent des groupes spécifiques d'utilisateurs et mettent de l'avant la proposition de valeur équivalente pour construire des modèles d'affaires ayant leurs propres caractéristiques.

Partenaires essentiels

Didi et les plateformes de covoiturage interurbain reposent principalement sur les véhicules privés, tandis que les plateformes haut de gamme et de covoiturage par minibus sont principalement soutenues par les fabricants automobiles.

Proposition de valeur

Tandis que Didi vise à fournir un service pratique à un tarif plus bas que les taxis normaux, les plateformes haut de gamme offrent des services haut de gamme de véhicules luxueux, les plateformes de covoiturage par minibus offrent des services de navettes domicile-travail confortables et pratiques, et les plateformes de covoiturage interurbain

offrent des services de transport intervilles pratiques et flexibles.

Segment de clients

La zone de marché principale de Didi se situe dans les villes de premier et deuxième rangs. Elle se concentre sur les groupes de consommateurs de moyenne gamme et bas de gamme. Ce groupe d'utilisateurs est sensible à la tarification et la stratégie du faible prix aide la plateforme à prendre rapidement de l'ampleur. Au contraire, les plateformes haut de gamme visent la clientèle d'affaires haut de gamme dans les villes de premier et deuxième rangs. Ce type de groupe d'utilisateurs a un grand pouvoir d'achat et accorde plus d'attention aux services de grande qualité. Cette caractéristique de faible sensibilité à la tarification fait en sorte que la base d'utilisateurs d'HBP est plus stable que celle de Didi. Quant aux plateformes de covoiturage par minibus, leur principale zone de marché est les banlieues des grandes villes de premier rang. Leurs utilisateurs sont les voyageurs qui habitent en banlieue, mais qui travaillent au centre-ville. En comparaison avec Didi, elles possèdent une capacité de transport plus grande et plus stable pour les travailleurs à l'heure de pointe du matin et du soir. Enfin, les zones de marché cible pour les plateformes de covoiturage interurbain sont les villes de troisième, quatrième et cinquième rangs. Elles sont axées sur les utilisateurs ayant des besoins de déplacement interurbain.

Structure des coûts et sources de revenus

En raison des différentes sources d'approvisionnement en véhicules et en conducteurs de chacune des plateformes, la structure des coûts et leurs sources de revenus respectives sont également différentes (voir tableau 1).

Pour terminer, on peut constater que toutes les plateformes de petite et moyenne taille s'appuient sur leurs propres caractéristiques et avantages pour acquérir une part de marché en particulier. Elles cherchent une orientation de développement potentielle en établissant une proposition de valeur et un mode de fonctionnement différents de Didi, ce qui leur permet ainsi de gagner de l'espace de développement dans un marché presque monopolisé.

Conclusion

Cet article visait à explorer comment les plateformes d'économie collaborative de petite et moyenne taille obtiennent un avantage concurrentiel et ont la chance de survivre et de se développer sur un marché monopolisé par des géants de l'industrie. Pour le marché du covoiturage en particulier, nous avons analysé 128 plateformes de petite et moyenne taille en Chine et avons résumé leurs trois principales catégories de plateformes : les plateformes haut de gamme, de covoiturage par minibus et de covoiturage interurbain. En nous servant de la matrice de modèle d'affaires (MMA) comme outil d'analyse, nous avons comparé ces trois types de plateformes avec le géant de l'industrie Didi. Nous avons alors identifié certains des caractéristiques, initiatives et avantages concurrentiels de ces plateformes de covoiturage de petite et moyenne taille dans le contexte chinois.

Bien que Didi possède 90 % des parts du marché et soit devenue la seule véritable superpuissance, des centaines de plateformes de petite et moyenne taille coexistent et trouvent des occasions d'affaires et des possibilités de développement. En comparaison avec Didi, les trois principaux types de plateformes présentent différentes caractéristiques dans leurs composantes (partenaires essentiels, proposition de valeur, segment de clients, structure des coûts et sources de revenus). Ainsi, ces plateformes

s'appuient sur leurs propres caractéristiques et avantages pour se développer dans une niche de marché particulière.

Cette recherche présente une image qui reflète le stade de développement des PEC de petite et moyenne taille dans un marché précis monopolisé par un géant industriel. En plus de fournir quelques références pour le développement des plateformes d'économie collaborative de petite et moyenne taille dans d'autres régions et industries, elle jette également un regard nouveau sur la reconfiguration de l'échange marchand selon la perspective des entreprises de petite et moyenne taille.

Actuellement, les géants du marché dominant entièrement presque tous les secteurs de l'économie collaborative. Une compétition homogène dans le secteur du marché grand public est irréaliste pour les plateformes de petite et moyenne taille. Ainsi, elles devraient continuer de gagner en force dans cette féroce compétition, et s'appuyer sur leurs propres caractéristiques et avantages pour s'enraciner profondément dans des secteurs particuliers. Plus précisément, elles devraient constamment effectuer une segmentation détaillée du marché et une identification des utilisateurs plus sophistiquée, et devraient développer des avantages concurrentiels différenciés afin de gagner plus d'espace sur le marché.

NOTES

- 1 Didi Chuxing, précédemment nommée Didi Kuaidi, est une entreprise technologique chinoise proposant un service de véhicules de tourisme avec chauffeur sur application mobile.

RÉFÉRENCES

- Amit, R. et Zott, C. (2015). Business Models. Dans J. D. Wright (dir.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., p. 33-36). Amsterdam, Pays-Bas : Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73040-6>
- Analysys International. (2019). *2019 China ride-bailing market analysis report*. Beijing, Chine: Analysys International.
- Baden-Fuller, C. et Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>
- Baidu. (2019). *Congestion on the Beijing subway during the morning rush hour*. Beijing, Chine: Baidu. Repéré à <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1625807410247524627&wfr=spider&for=pc>
- Baijiahao. (2018). *High-end and convenient ride-bailing platform "ReachNow" landed in China*. Pékin, Chine: Beijing Zhiyue Network Technology Co., Ltd. Repéré à <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1619931556920448035&wfr=spider&for=pc>
- Bashir, M., Yousaf, A. et Verma, R. (2016). Disruptive business model innovation: How a tech firm is changing the traditional taxi service industry. *Indian Journal of Marketing*, 46(4), 49-59. <https://doi.org/10.17010/ijom/2016/v46/i4/90530>

- Beijing Bureau of Statistics. (2019). *Beijing statistical yearbook 2019*. Beijing, Chine: BBS.
- Beijing Transportation Development Research Institute. (2019). *Beijing traffic development annual report 2018*. Beijing, Chine: BTDRI.
Repéré à <http://www.bjtrc.org.cn/List/index/cid/7.html>
- Berger, R. (2016). *2016 China tailored taxi service market analysis report*. Shanghai, Chine: 199IT. Repéré à <http://www.199it.com/archives/451262.html>
- Botsman, R. et Rogers, R. (2010). What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live. New York, NY : Penguin Press. [https://doi.org/10.1016/S0168-9525\(00\)00086-X](https://doi.org/10.1016/S0168-9525(00)00086-X)
- China Industry Research Institute. (2018). *Research report on the current situation and development prospect of China's online ride-hailing market in 2018*. Shenzhen, Chine: CIRI.
- China State Information Center. (2018). *China annual report on sharing economy development 2018*. Beijing, Chine: CSIC.
Repéré à <http://www.199it.com/archives/841592.html>
- China State Information Center. (2019). *China annual report on sharing economy development 2019*. Beijing, Chine: CSIC.
- Clewlöw, R. R. et Mishra, G. S. (2017). *Disruptive transportation: The adoption, utilization, and impacts of ride-hailing in the United States*. Berkeley, CA: Institute of Transportation Studies. Repéré à <https://steps.ucdavis.edu/wp-content/uploads/2017/10/ReginaClewlöwDisruptiveTransportation.pdf>
- Cosenz, F. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modelling. *Management Decision*, 55(1), 57-80.
<https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0395>
- Didi. (2016). *2015 big data report on China's intelligent mobility*. Beijing, Chine: Didi.
- Eckhardt, G. M. et Bardhi, F. (2015). The sharing economy isn't about sharing at all. *Harvard Business Review*, 28(1).
Repéré à <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>
- Edelman, B. G. et Geradin, D. (2015). Efficiencies and regulatory shortcuts: How should we regulate companies like Airbnb and Uber? *Stanford Technology Law Review*, 19, 293-328. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2658603>
- Edelman, B., Luca, M. et Svirsky, D. (2017). Racial discrimination in the sharing economy: Evidence from a field experiment. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(2), 1-22. <https://doi.org/10.1257/app.20160213>
- Ert, E., Fleischer, A. et Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55(august 2016), 62-73. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.013>
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (2019). Retour vers le futur de l'échange marchand. *Organisations & territoires*, 28(2), 99-113.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v28n2.1052>
- Ertz, M. et Leblanc-Proulx, S. (2018). Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1073-1085. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.095>
- European Commission. (2016). *A European agenda for the collaborative economy*. Bruxelles, Belgique: European Commission.
Repéré à https://ec.europa.eu/growth/content/european-agenda-collaborative-economy-1_fr
- Finance. (2018). *Didi is suspected of industry monopoly and has a market share of over 90%*. Pékin, Chine: Gucheng.
Repéré à <https://finance.gucheng.com/201809/3532458.shtml>
- Fjeldstad, Ø. D. et Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>
- Frenken, K. et Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3-10.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>
- Gabel, D. (2016). Uber and the persistence of market power. *Journal of Economic Issues*, 50(2), 527-534.
<https://doi.org/10.1080/00213624.2016.1179060>
- Hamari, J., Sjöklint, M. et Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Hua, J. et Ray, K. (2018). Beyond the precariat: Race, gender, and labor in the taxi and Uber economy. *Social Identities*, 24(2), 271-289.
<https://doi.org/10.1080/13504630.2017.1321721>

-
- Joyce, A. et Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kim, K., Baek, C. et Lee, J. D. (2018). Creative destruction of the sharing economy in action: The case of Uber. *Transportation Research – Part A: Policy and Practice*, 110, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.01.014>
- Mikhalkina, T. et Cabantous, L. (2015). Business model innovation: How iconic business models emerge. *Advances in Strategic Management*, 33(1), 59-95. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033024>
- National Bureau of Statistics of China (2019). *China city statistics yearbook 2018*. Beijing, Chine: NBS.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Rainbow Bus. (2020). *Introduction of Rainbow Bus*. Pékin, Chine: Beijing Zhiyue Network Technology Co., Ltd.
Repéré à <http://www.rainbow-bus.cn>
- Shouqi. (2020). *Introduction of Shouqi zhuanche*. Pékin, Chine: Zhuanche. Repéré à <https://www.01zhuanche.com>
- Smith, A. (2016). *Shared, collaborative and on demand: The new digital economy*. Washington, DC: Pew Research Center.
- Sundararajan, A. (2014). *Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy: Overview, economic effects and regulatory issues*.
Repéré à <https://docs.house.gov/meetings/SM/SM00/20140115/101613/HHRG-113-SM00-20140115-SD003-U1.pdf>
- Täuscher, K. et Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319-329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

La consommation collaborative en Europe : démêler la dualité des rôles

Joan Torrent-Sellens^a, Natàlia Cugueró-Escofet^b

RÉSUMÉ. Cet article apporte de nouvelles preuves sur l'économie collaborative en Europe grâce à l'analyse des motivations à participer à une plateforme collaborative en tant qu'acquéreur ou fournisseur. À cet effet, nous analysons un échantillon paneuropéen de 14 050 citoyens provenant de 28 pays. L'étude, qui applique une méthodologie de prévision empirique grâce à un modèle d'équations structurelles, fournit deux principales contributions à la littérature. Premièrement, les motivations économiques et les motivations basées sur l'efficacité prédisent l'acquisition et la fourniture de biens et services sur les plateformes collaboratives en Europe. Deuxièmement, les échanges non financiers prédisent également la fourniture sur les plateformes collaboratives. Nos résultats ont également des incidences sur l'aménagement du territoire. Comprendre les motivations entre les acquéreurs et les fournisseurs peut favoriser les échanges collaboratifs des ressources essentielles, plus particulièrement à petite échelle et à l'échelle locale.

ABSTRACT. *Through the analysis of the motivations for participation in collaborative platforms as an obtainer or as a provider, the paper provides new evidence on the collaborative economy in Europe. For that purpose, we analyse a pan-European sample of 14,050 citizens from 28 countries. The study, which applies an empirical prediction methodology through a structural equation modelling (SEM), provides two main contributions to the literature. Firstly, economic and usefulness motivations predict the obtaining and provision of goods and services through collaborative platforms in Europe. Secondly, non-monetary exchanges also predict the provision of collaborative platforms. Our results also have implications for territorial development. Understanding the motivations between obtainers and providers can foster collaborative exchanges of essential resources, especially at a small-scale and at local levels.*

Introduction

L'économie collaborative (EC) ou l'économie de partage peut se définir comme étant « l'ensemble des systèmes de circulation des ressources qui permettent aux consommateurs d'acquérir et de fournir des ressources ou services utiles, de manière temporaire ou permanente, grâce à une interaction directe avec d'autres consommateurs ou par l'intermédiaire d'un médiateur » (Ertz et al., 2016, p. 6). Ainsi, la consommation collaborative (CC) ne concerne pas de simples clients, mais plus spécifiquement des acquéreurs qui peuvent également être des fournisseurs.

Un acquéreur « est un consommateur qui souhaite obtenir une ressource ou un service fourni directement par un autre consommateur (p. ex., le fournis-

seur) ou indirectement par l'entremise d'une organisation connue sous l'appellation de “médiateur” (à but lucratif ou sans but lucratif) » (Ertz et al., 2016, p. 5). L'acquisition comprend donc des achats de seconde main, des échanges, un accès gratuit à des ressources ou en échange d'une compensation, ainsi que la consommation de biens restaurés ou remis à neuf (Ertz et al., 2016).

De son côté, un fournisseur « est un consommateur qui fournit un service ou une ressource particulière, soit directement à un consommateur (p. ex., l'acquéreur), soit indirectement par l'intermédiaire d'un médiateur » (Ertz et al., 2016, p. 5). La fourniture fait donc référence à la revente, à l'échange, à l'offre gratuite, à l'accès gratuit à des ressources ou en

^a Professeur, Université Ouverte de Catalogne (UOC)

^b Professeure agrégée, Université Ouverte de Catalogne (UOC)

échange d'une compensation, ou au commerce avec une organisation (Ertz et al., 2016).

Cette transition de rôle acquéreur/fournisseur est l'élément essentiel de l'EC (Sutherland et Jarrahi, 2018; Ertz et al., 2019). Cela explique aussi pourquoi l'EC a été considérée comme un facteur contributeur important au travail atypique (p. ex., contractuel, autonome, à temps partiel, temporaire) (Codagnone et al., 2016; Bouncken et Reuschl, 2018), qui est à la hausse partout en Europe (Bardazzi et Duranti, 2012; Kelly et Barrett, 2017). Cette tendance est d'autant plus forte à la suite de la numérisation accélérée causée par la pandémie de la COVID-19, qui permet à plus d'individus d'agir à titre de fournisseurs de ressources en ligne. Pour Nash et al. (2008), cela est même devenu un style de vie tendance qui remet en question les contextes du travail traditionnel.

De plus, même si la littérature foisonne d'études qui analysent les facteurs motivant les intentions ou le recours actuel à l'EC, ces études ne font pas nécessairement la distinction entre les motivations des acquéreurs et celles des fournisseurs (Ertz et al., 2016; Torrent-Sellens, 2019). Pourtant, cela fournirait des informations cruciales qui pourraient modifier les perspectives des chercheurs sur le cadre de motivation sous-jacent aux deux facettes de l'EC. De telles connaissances pourraient également offrir des indications utiles aux gestionnaires afin de concevoir des stratégies optimales pour recruter et fidéliser autant les acquéreurs que les fournisseurs.

Cette étude vise à analyser les facteurs motivationnels et les barrières à l'EC en Europe. Même si les preuves sur les motivations des consommateurs collaboratifs sont assez vastes, nous n'avons actuellement pas assez de résultats sur l'ensemble des acquéreurs et fournisseurs en Europe. Ainsi, pour la première fois, les indicateurs sur l'EC sont analysés conjointement, mais en distinguant leurs impacts respectifs, autant sur les acquéreurs que les fournisseurs, et ce, de manière représentative pour l'ensemble de l'Europe. Les objectifs de recherche et la méthodologie employés peuvent s'appliquer à d'autres territoires ou contextes sociaux, à des formes plus spécifiques d'EC ou pour faire la comparaison entre les plateformes commerciales et non commerciales. À cet égard, les répercussions de cette étude, autant théoriques que managériales, sont vastes, de même que les pistes pour de futures recherches.

Notre recherche présente également un intérêt du point de vue de l'aménagement du territoire. De multiples recherches ont déjà souligné le lien entre la consommation collaborative et le développement durable (Ertz et Leblanc-Proulx, 2018). Par contre, la relation entre la consommation collaborative durable et l'aménagement du territoire a fait l'objet de peu d'études. Nous savons que l'utilisation de grandes plateformes de location de logement génère des problèmes d'embourgeoisement au centre des grandes villes (Wachsmuth et Weisler, 2018). Nous avons également des preuves sur le fait que, localement, ces plateformes sont très utiles pour répondre aux besoins et pour contribuer à l'échange durable des ressources, et que d'autres formes de consommation ne pouvaient pas être mises en place (Cohen et Muñoz, 2016). Des conséquences intéressantes peuvent découler de nos résultats. En ce sens, selon l'identification des motivations différenciées pour les acquéreurs et fournisseurs collaboratifs en Europe, nous en déduisons qu'il existe des impacts pour l'aménagement du territoire.

1. Analyse de la littérature et hypothèses de recherche

1.1 Dualité des rôles et motivations des consommateurs collaboratifs

Les antécédents de l'EC pourraient différer lorsqu'on agit sur les plateformes collaboratives en tant qu'acquéreur ou en tant que fournisseur. Par exemple, Ertz et al. (2017) trouvent des divergences entre les motivations de premier ordre pour l'acquisition (p. ex., obtention) et la disposition (p. ex., fourniture) de biens matériels. D'ailleurs, les consommateurs motivés principalement par l'une ou l'autre des quatre catégories motivationnelles lors de l'acquisition de biens sont motivés de manière similaire lorsqu'ils se départissent de leurs biens. Toutefois, il est intéressant de noter que les motivations économiques reliées à l'acquisition de biens matériels démontrent une faible association avec les motivations non utilitaires reliées à la fourniture de biens matériels. En d'autres termes, les motivations utilitaires prévalent lors de l'acquisition, mais un ensemble beaucoup plus large de motifs prédit la fourniture.

De la même façon, mais en se servant d'une approche phénoménologique et qualitative, Barbosa et Fonseca (2019) concluent que les avantages perçus de l'EC dépendent du rôle du consommateur collaboratif.

Même si certaines motivations sociales telles que le sentiment d'appartenance et l'intégration sociale sont pertinentes autant pour les acquéreurs que pour les fournisseurs, d'autres avantages attendus tels que la solidarité, de bonnes actions ou encore les avantages environnementaux ne sont mentionnés que par les fournisseurs.

La littérature perçoit un appui solide à cette prévalence de l'utilitaire, plus particulièrement des motivations économiques, à l'étape de l'acquisition, tandis qu'un plus grand ensemble de motifs non utilitaires importe pour la fourniture (Belloti et al., 2015; Bucher et al., 2016; Wilhelms et al., 2017). Ces résultats démontrent clairement que les deux facettes de l'EC justifient une analyse spécifique.

1.2 Hypothèses de développement

Comme la littérature l'a souligné à plusieurs reprises, la participation à des plateformes collaboratives est basée sur la technologie (Belk, 2014; Hamari et al., 2016). Les canaux de l'EC peuvent être purement en ligne (p. ex., le partage de fichiers, les codes sources ouverts, le développement de logiciels) ou ils sont purement hors ligne (p. ex., les marchés aux puces et les ventes-débarras). Pourtant, dans tous les cas, la technologie joue un rôle qui varie en importance. Certains modèles commerciaux reposent entièrement sur des applications et plateformes (p. ex., *Uber*), c'est-à-dire une plateforme en ligne en tant que composante principale. Pour d'autres, la technologie améliore la coordination d'activités qui sont essentiellement hors ligne (p. ex., *Craigslist*), c'est-à-dire des plateformes en ligne en tant que composante facilitatrice. Pour d'autres encore, la technologie (p. ex., un site web, un compte *Twitter* ou une page *Facebook*) complète les opérations hors ligne en offrant des informations utiles et des interactions sociales en ligne (p. ex., l'Armée du Salut), c'est-à-dire une plateforme en ligne en tant que composante mineure (Ertz et al., 2019).

Sans égard à l'importance de ces plateformes, une partie de la prédiction sur l'acquisition et la fourniture en biens et en services par le biais d'une plateforme de pair à pair (*peer-to-peer* ou *P2P*) dépend de la capacité des gens à apprendre à utiliser ces plateformes et à s'en servir (Hawlitschek et al., 2018). Cela implique de savoir que l'EC existe et de posséder des connaissances sur son utilisation (Gazzola et al., 2018; Vătmănescu et Pînzaru, 2018). Ainsi, nous énonçons l'hypothèse 1 suivante :

H1 : La connaissance de l'existence des plateformes prédit de manière positive la participation des acquéreurs sur les plateformes collaboratives.

La recherche sur la dualité des rôles des consommateurs collaboratifs démontre une forte concordance entre les motivations pour l'obtention (acquéreurs) et la disposition (fournisseurs) (Ertz et al., 2017). Ainsi, une fois que le comportement général du participant collaboratif a été identifié, la structure motivationnelle des acquéreurs et des fournisseurs s'avère assez semblable. Cela peut inciter au changement du statut d'acquéreur à fournisseur, et vice versa (Ertz et al., 2017). De plus, et considérant les récentes recherches sur la production participative (*crowdsourcing*) en Europe (Huws et al., 2017; Pesole et al., 2018) qui mettent en évidence un lien statistique important entre les fournisseurs et les acquéreurs, il est possible d'émettre l'hypothèse que l'entrée dans les plateformes collaboratives s'effectue normalement par l'acquisition de biens et services. Cela conduira par la suite à une participation en tant que fournisseur. Ainsi, nous proposons l'hypothèse 2 :

H2 : Une participation en tant qu'acquéreur sur une plateforme collaborative prédit de manière positive une participation en tant que fournisseur.

Toutefois, les processus de motivation des acquéreurs et des fournisseurs ne sont pas entièrement symétriques (Ertz et al., 2017). L'aspect le plus intéressant est de constater que les motivations utilitaires des acquéreurs ne sont pas automatiquement transférées aux fournisseurs, qui eux ne participent pas nécessairement à la plateforme collaborative pour des raisons utilitaires (Ertz et al., 2017). La recherche initiale sur l'EC révèle déjà l'importance de ces motivations alternatives (Brodie et al., 2013), soit l'anticonsommation (Ozanne et Ballantine, 2010) et l'antimatérialisme (Albinsson et Perera, 2012). Il convient de souligner que ces études étaient axées sur des systèmes prosociaux, tels que les ludothèques (Ozanne et Ballantine, 2010) et les marchés alternatifs tels que *Really Really Free Marketplaces* (RRFMs).

Des recherches plus récentes qui comparent les motivations des acquéreurs et des fournisseurs révèlent également des résultats divergents entre ces derniers. Belloti et al. (2015) concluent que les motivations des fournisseurs diffèrent de celles des acquéreurs. Des idéologies telles que construire une meilleure communauté grâce à des échanges non

commerciaux et grâce à l'augmentation du développement durable justifient la participation du fournisseur, tandis que des raisons d'ordre pratique telles que la satisfaction, la valeur ajoutée et la commodité justifient la participation de l'acquéreur. Bucher et al. (2016) déterminent que l'attitude de l'acquéreur collaboratif est liée à des motivations morales, sociales et financières. De même, les incitations financières sont considérées comme étant nécessaires, mais non comme une condition suffisante pour fournir des biens individuels à d'autres personnes. Wilhelms et al. (2017) estiment que les motivations individuelles financières et basées sur la qualité de vie ne prédisent pas à elles seules la fourniture des plateformes collaboratives de covoiturage. En fait, les fournisseurs souhaitent également aider les gens en offrant de la mobilité, non seulement en échange d'une compensation financière. Le développement durable n'est pas la motivation principale, mais elle en est aussi une conséquence indirecte. Ainsi, nous énonçons l'hypothèse 3 :

H3 : Les échanges non financiers prédisent de manière positive la fourniture des plateformes collaboratives.

La littérature initiale en gestion sur l'EC a également souligné un nombre d'aspects économiques qui pourraient encourager la participation sur les plateformes collaboratives. Ces motivations peuvent être rationnelles, soit adopter un comportement d'utilité ou d'optimisation de l'utilité. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un consommateur remplace une possession exclusive et coûteuse par des utilisations à faible coût ou économise des ressources financières grâce à l'EC (Tussyadiah, 2015, 2016). Cette littérature initiale a aussi prouvé l'importance des motivations basées sur l'aspect commode, pratique et utile (Hamari et al., 2016). Möhlmann (2015) constate que les avantages perçus expliquent la satisfaction de l'acquéreur et la probabilité de réutilisation de ces plateformes. L'utilité, la confiance, la réduction des coûts et la familiarité ont été des facteurs déterminants pour les deux échantillons de consommateurs collaboratifs. Balck et Cracau (2015) concluent que les prix inférieurs sont la motivation principale des acquéreurs. La rareté, l'environnement et l'accès à la propriété constituent également des facteurs importants. Barnes et Mattsson (2017) confirment que leurs conceptions des motivations économiques (gain ou économie d'argent, options à bas prix et bon rapport qualité-prix) et des motivations basées sur l'utilité perçue

(bénéfices et avantages pour le participant) prédisent les intentions de participer à un site web de covoiturage au Danemark et de le recommander.

Hawlitsek et al. (2018) constatent que les avantages financiers jouent un rôle motivationnel majeur. Économiser de l'argent, réduire les dépenses et vivre raisonnablement font partie de ces motivations économiques. Gazzola et al. (2018) constatent également que les avantages économiques (p. ex., avoir accès à de bas prix, vivre judicieusement, réduire le nombre de biens non essentiels acquis, faire de l'argent grâce à des objets ou encore générer un revenu additionnel en offrant des produits qui ne servent pas) prédisent le degré de participation et le nombre de résultats obtenus par les participants des plateformes collaboratives de pair à pair.

Park et Armstrong (2019) déterminent quant à eux cinq motivations fondamentales : économiser de l'argent, économiser du temps, trouver les produits convoités, avoir une utilité et ne pas porter le fardeau de la propriété. Dans la même lignée, Li et Wen (2019) concluent que les avantages économiques perçus (économiser de l'argent, réduire les coûts, réduire le temps de transport et être plus disponible) et la commodité (accès en tout temps de partout, utilisation simple et contribution à l'environnement) prédisent l'utilité perçue, qui, en retour, agit en tant que médiateur des intentions de l'acquéreur à participer à des plateformes de vélos de pair à pair. Ainsi, une première série d'hypothèses (H4a-c) positionne les motivations liées au prix, à la nouveauté et à la commodité. La quatrième hypothèse (H4d) prédit les effets des motivations non financières pour les acquéreurs, qui offrent déjà leurs services comme fournisseurs (H3). De manière similaire, nous proposons également une autre série d'hypothèses (H5a-c) relatives aux fournisseurs (Wilhelms et al., 2017) :

H4a/H5a : Le prix prédit positivement l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

H4b/H5b : La nouveauté prédit positivement l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

H4c/H5c : La commodité prédit positivement l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

H4d : Les échanges non financiers prédisent positivement l'acquisition sur des plateformes collaboratives.

Concernant les obstacles à la participation aux plateformes collaboratives, nous avons identifié divers résultats dans la littérature. D'abord, Tussyadiah (2015) explore les obstacles à l'EC grâce à un échantillon de participants de plateformes d'hébergement de pair à pair. L'étude démontre que le manque de confiance, d'efficacité et d'avantages économiques constitue les principaux obstacles. Hawlitschek et al. (2016) identifient les risques procéduraux d'une participation à une plateforme de pair à pair, la perte de vie privée et le manque de confiance entre les participants comme étant des obstacles à l'EC.

Toutefois, les plus récentes recherches systématisent et organisent cet ensemble d'obstacles. Barnes et Mattsson (2017) constatent que les conditions de sécurité (protection, garanties et identification des participants) par l'intermédiaire de la plateforme prédisent la confiance (honnêteté, souci des usagers, prévision et connaissance du marché) des acquéreurs, ce qui en retour agit comme un motivateur des intentions de recommander leur usage.

De leur côté, Hawlitschek et al. (2018) définissent et évaluent quatre concepts : 1) préoccupations liées aux risques du processus (p. ex., risques économiques, légaux et individuels sur les plateformes de pair à pair; Hawlitschek et al., 2016); 2) préoccupations relatives à la vie privée (p. ex., visibilité et divulgation des informations et données personnelles; Lutz *et al.*, 2018; Teubner et Flath, 2019); 3) anticipations des efforts (difficulté et familiarisation avec l'utilisation des plateformes collaboratives; Edbring et al., 2016); et 4) confiance (p. ex., assurance, engagement et considération de l'intérêt personnel des autres usagers des plateformes collaboratives; Hawlitschek et al., 2018; Ter Huurne et al., 2017). Leurs résultats indiquent que la méfiance envers autrui, l'anticipation des efforts et, dans une moindre mesure, les préoccupations liées aux risques du processus limitent l'intention d'agir. Par conséquent, selon la théorie du comportement planifié (TCP), elles limitent également le comportement d'acquisition sur les plateformes collaboratives.

Finalement, dans une recherche qualitative axée uniquement sur les obstacles à l'EC, Spindeldreher et al. (2019) identifient une série de facteurs nuisibles autant aux acquéreurs qu'aux fournisseurs. Alors que certains d'entre eux sont reliés à l'utilisation des plateformes par les acquéreurs et les fournisseurs (p. ex., anticipations des efforts, exploitation, manque de confiance, risques liés à la vie privée ou aux processus), d'autres se rapportent à l'échange de ressources (p. ex., inflexibilité, risques liés à la performance, risques physiques, risques dus au processus d'acquisition, anticipations liées aux efforts et risques liés au processus pour les fournisseurs). D'autres encore portent sur la relation établie avec les autres participants des plateformes de pair à pair (p. ex., manque de confiance, risques physiques, risques liés à la vie privée et interaction sociale non désirée).

Ainsi, nos sixième et septième hypothèses de travail concernent les obstacles de préoccupation reliés aux risques du processus et à la méfiance – comme perçus par les acquéreurs et les fournisseurs – puisqu'ils semblent tous les deux être des obstacles récurrents dans diverses études. La première série d'hypothèses (H6a-c et H7a-c) fait référence aux obstacles liés aux préoccupations sur les risques pour le participant, tandis que les deux dernières (H6d-e et H7d-e) traitent de la méfiance des participants :

H6a/H7a : L'absence d'une personne responsable prédit de manière négative l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

H6b/H7b : L'absence de réponse aux attentes en matière de service prédit de manière négative l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

H6c/H7c : Le manque d'information prédit de manière négative l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

H6d/H7d : Le manque de confiance envers les autres prédit de manière négative l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

H6e/H7e : Le manque de confiance envers Internet prédit de manière négative l'acquisition/la fourniture sur les plateformes collaboratives.

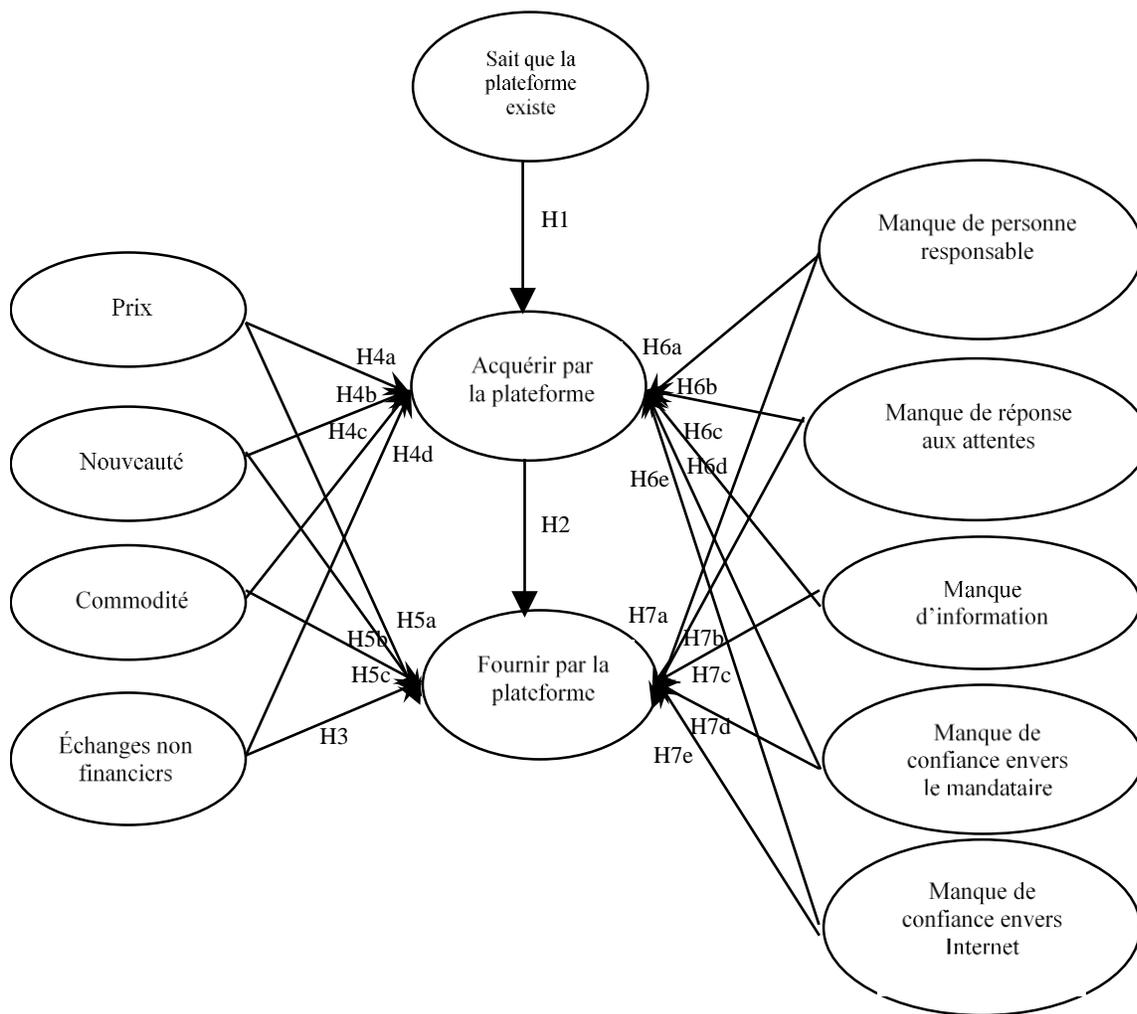


Figure 1 – Modèle empirique des motivations et obstacles à participer aux plateformes collaboratives de pair à pair

2. Méthodologie

2.1 Collecte et mesure des données

Nous employons le sondage de la Commission Européenne (2016a, 2016b) *Flash Eurobarometer (numéro 438)* portant sur l'utilisation des plateformes d'EC. Au moyen d'entrevues téléphoniques, le *Flash Eurobarometer 438* a obtenu des informations sur l'utilisation des plateformes d'EC auprès d'un échantillon de 14 050 citoyens âgés de 15 ans et plus, dans 28 pays de l'Union européenne, par le biais d'environ 500 entrevues par pays. La composition de l'échantillonnage pour chaque pays était probabiliste et représentative. La marge d'erreur pour la confiance à 95 % était de

0,4 % pour l'ensemble de l'échantillon et d'environ 1,9 % pour les échantillons individuels de chaque pays. Le travail sur le terrain a été effectué les 15 et 16 mars 2016.

Le questionnaire définit la plateforme collaborative (PC) comme étant « un outil Internet permettant d'effectuer des transactions entre des gens qui fournissent et utilisent un service. Elle sert pour une large gamme de services, de la location d'hébergement ou de voiture à des services de travaux ménagers » (Commission Européenne, 2016b, p. 29). Selon cette définition, le sondage demandait aux répondants s'ils connaissaient de telles plateformes et leur donnait les

options suivantes comme réponses possibles pour l'acquisition :

- 1) Ne connaît pas ou « n'a jamais entendu parler de ces plateformes »;
- 2) Connaît, mais n'acquiert pas ou « a entendu parler de ces plateformes, mais ne les a jamais visitées »;
- 3) Première acquisition ou « a visité une ou plusieurs de ces plateformes et a payé une fois pour un service »;
- 4) Acquisition occasionnelle ou « utilise les services de ces plateformes occasionnellement (quelques fois par an) »;
- 5) Utilisateur régulier ou « utilise régulièrement les services de ces plateformes (au moins une fois par mois) ».

Pour tous les acquéreurs de telles plateformes, ce qui inclut une première acquisition, une utilisation occasionnelle ou régulière, le sondage a également recueilli des données sur la fourniture de biens et services. Il a donné aux répondants les options suivantes comme réponses possibles :

- 1) Ne fournit pas ou « non, n'a pas fourni »;
- 2) A fourni une fois ou « a offert un service sur l'une ou plusieurs de ces plateformes une fois »;
- 3) Fournisseur occasionnel ou « offre des services sur ces plateformes de manière occasionnelle (quelques fois par an) »;
- 4) Fourniture régulière ou « offre des services régulièrement sur ces plateformes (chaque mois) ».

Les différentes options de ces deux variables ont été transformées en variables individuelles. Toutes ces nouvelles variables individuelles étaient dichotomiques, où 1 = le répondant connaissait la ou les plateformes et a obtenu ou fourni des biens ou des services sur les plateformes collaboratives, et 0 = le répondant a répondu autrement.

Après avoir précisé les niveaux d'acquisition et de fourniture, le sondage examinait les motivations et obstacles à l'utilisation des plateformes collaboratives par les acquéreurs et les fournisseurs. Concernant les facteurs motivationnels, le sondage a donné aux répondants et participants (acquéreurs et fournisseurs) qui connaissaient les plateformes collaboratives les options suivantes comme réponses possibles :

- 1) Prix du service ou « c'est moins cher ou c'est gratuit »;
- 2) Nouveauté du service ou « un service différent ou nouveau est offert »;
- 3) Commodité du service ou « l'accès au service est organisé de façon plus pratique »;
- 4) Échanges non financiers ou « la capacité d'échanger des produits ou des services au lieu de payer avec de l'argent ».

Concernant les obstacles, le sondage a donné aux répondants et participants (acquéreurs et fournisseurs) qui connaissaient les plateformes collaboratives les options suivantes comme réponses possibles :

- 1) Manque de personne responsable lorsque survient un problème ou « ne sait pas qui est responsable en cas de problème »;
- 2) Manque de satisfaction des attentes en matière de services ou « a été déçu, car les services ou les biens ne satisfaisaient pas les attentes »;
- 3) Manque d'information ou « n'a pas assez d'information sur les services fournis »;
- 4) Manque de confiance envers les mandataires ou « ne fait pas confiance au fournisseur ou vendeur »;
- 5) Manque de confiance envers Internet ou « ne fait pas confiance aux transactions effectuées sur Internet en général ».

Toutes ces variables étaient dichotomiques, où 1 = le répondant a répondu positivement aux motivations ou aux obstacles, et 0 = le répondant a répondu autrement.

2.2 Statistiques descriptives

Le sondage a révélé que plus de la moitié des citoyens européens ne connaissaient pas ces nouvelles formes de consommation (53,2 %), alors qu'un tiers les connaissait, mais n'y avait jamais participé (33,9 %). Ainsi, seulement 12,9 % de l'échantillon a déclaré être acquéreur. Parmi ces derniers (12,9 %), près des trois quarts n'avaient jamais fourni aucune ressource (72,1 %). Par conséquent, seulement 3,6 % de l'échantillon a fourni une ressource. Les statistiques détaillées sont présentées au tableau 1.

Motivations et obstacles des participants	%	Caractéristiques sociodémographiques	%
<i>Connaît et utilise</i>	(13 837)	<i>Âge</i>	(14 050)
Ne connaît pas	53,2	Âge (continu) ²	54,3
Connaît, mais n'utilise pas	33,9	15 à 24 ans	6,0
Première acquisition	3,2	25 à 34 ans	9,3
Acquisition occasionnelle	6,5	35 à 44 ans	14,2
Acquisition régulière	3,2	45 à 54 ans	18,0
Acquisition totale ¹	12,9	55 à 64 ans	20,4
		65 ans et plus	32,2
<i>Fourniture de biens et services</i>	(1 778)	<i>Genre</i>	(14 050)
N'a jamais fourni	72,1	Homme	41,6
A fourni une fois	7,3	Femme	58,4
Fourniture occasionnelle	15,7	<i>Capital humain (années d'études)</i>	(13 655)
Fourniture régulière	5,0	Toujours aux études	4,3
Fourniture totale ¹	27,9	Jusqu'à 15 ans	13,2
<i>Facteurs motivationnels</i>	(6 477)	16 à 19 ans	39,0
Prix	31,4	20 ans ou plus	43,4
Nouveauté	22,4	<i>Situation professionnelle</i>	(13 821)
Commodité	39,1	Autonome et gens d'affaires	8,7
Échange non financier	21,8	Employé – Directeur	6,3
<i>Obstacles</i>	(6 477)	Employé – Professionnel qualifié	5,6
Manque de personne responsable	36,5	Employé – Travailleur non manuel	20,3
Manque de réponse aux attentes	25,9	Employé – Travailleur manuel	6,4
Manque d'information	18,6	Sans emploi – Parent/gens de carrière	7,2
Manque de confiance envers le mandataire	25,0	Sans emploi – Étudiant	4,0
Manque de confiance envers Internet	27,2	Sans emploi – Retraité	37,3
		Sans emploi (recherche d'emploi)	4,1
		<i>Membres du ménage</i>	(13 938)
		Un	24,3
		Deux	44,0
		Trois	16,7
		Quatre ou plus	15,1
		<i>Région</i>	(13 908)
		Village ou zone rurale	32,0
		Petite ou moyenne ville	37,2
		Grande ville ou zone métropolitaine	30,7
		<i>Groupe de pays</i>	(14 050)
		Europe continentale ³	21,5
		Europe méditerranéenne ⁴	25,0
		Europe du Nord ⁵	17,9
		Europe centrale et de l'Est ⁶	35,7

Note. Le nombre de participants est entre parenthèses.

1. Somme des acquéreurs et fournisseurs de premier usage, d'usage occasionnel et d'usage régulier.

2. Moyen.

3. Europe continentale : Belgique, France, Luxembourg, Pays-Bas, Autriche et Allemagne.

4. Europe méditerranéenne : Grèce, Espagne, Italie, Portugal, Chypre, Malte et Croatie.

5. Europe du Nord : Danemark, Finlande, Suisse, Royaume-Uni et Irlande.

6. Europe centrale et de l'Est : Bulgarie, République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Slovénie et Slovaquie.

Tableau 1 – Motivations et caractéristiques sociodémographiques des participants de l'échantillon

3. Résultats

3.1 Modèle global

Nous utilisons le modèle d'équations structurelles (*structural equation modeling* ou SEM) selon un ensemble

de variables observées provenant de l'ensemble des données d'origine. Nous testons un modèle général qui considère l'échantillon comme un seul groupe. Le tableau 2 et la figure 2 présentent les résultats (coefficients des effets directs). Le modèle s'est avéré adapté (RMSEA = 0,08; TLI = 0,889 et CFI = 0,981).

	Coefficient	S. E.	z	P> z	[95 % Conf. int.]
Acquéreurs (N = 1 792)					
Constante	0,000	0,010	0,00	1 000	[-0,021 0,021]
Connaît les plateformes	0,178	0,013	13,50	0,000	[0,152 -0,204]
Prix	0,165	0,009	18,86	0,000	[0,148 -0,182]
Nouveauté	0,082	0,009	9,54	0,000	[0,065 -0,099]
Commodité	0,244	0,009	26,55	0,000	[0,225 -0,262]
Échange non financier	-0,001	0,008	-0,17	0,866	[-0,018 -0,015]
Manque – pers. responsable	-0,010	0,009	-1,10	0,271	[-0,029 0,008]
Manque – réponse attentes	0,022	0,009	2,53	0,012	[0,005 0,040]
Manque – information	-0,001	0,008	-0,15	0,880	[-0,018 0,155]
Manque – conf. mandataire	0,017	0,009	1,91	0,046	[0,000 0,034]
Manque – confiance Internet	-0,168	0,010	-1,87	0,061	[-0,034 0,001]
Fournisseurs (N = 496)					
Constante	-0,001	0,009	-0,15	0,878	[-0,020 0,017]
Utilisateur	0,498	0,007	67,86	0,000	[0,484 0,513]
Prix	0,017	0,008	2,02	0,043	[0,001 0,034]
Nouveauté	0,018	0,008	2,17	0,030	[0,002 0,034]
Commodité	0,009	0,009	1,01	0,314	[-0,009 0,027]
Échange non financier	0,033	0,008	4,01	0,000	[0,017 0,049]
Manque – pers. responsable	-0,043	0,009	-4,90	0,000	[-0,060 -0,026]
Manque – réponse attentes	0,010	0,008	1,23	0,220	[-0,006 0,026]
Manque – information	-0,011	0,008	-1,41	0,158	[-0,026 0,004]
Manque – conf. mandataire	-0,007	0,008	-0,89	0,371	[-0,023 0,009]
Manque – confiance Internet	-0,013	0,009	-1,63	0,103	[-0,029 0,003]

Note. Analyse des indicateurs : analyse des relations du modèle d'équations structurelles. Coefficients estimés : effets directs.

Tableau 2 - Prédictions des acquisitions et fournitures sur les plateformes collaboratives de pair à pair en Europe

H1 est validée puisque connaître l'existence des plateformes prédit de manière positive la participation des acquéreurs. H2 est également validée et la participation en tant qu'acquéreurs sur les plateformes collaboratives prédit une participation en tant que fournisseurs. Les résultats soutiennent H3 puisque les échanges non financiers prédisent de manière positive le rôle des fournisseurs sur les plateformes. Concernant H4-5, nous constatons que le prix (H4a), la nouveauté (H4b) et la commodité (H4c) prédisent de

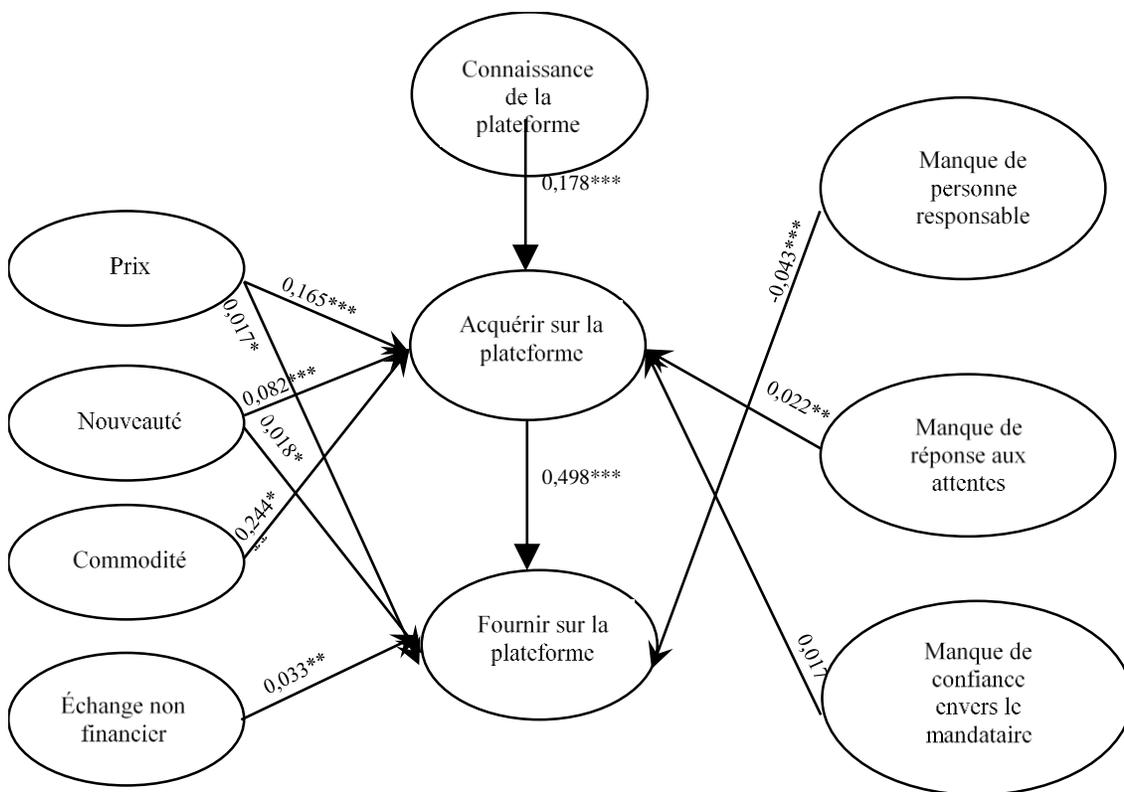
manière positive la participation en tant qu'acquéreurs. Toutefois, les échanges non financiers (H4d) ne prédisent pas une participation en tant qu'acquéreurs (alors que c'était le cas pour la fourniture en H3). Fait intéressant, le prix (H5a) et la nouveauté (H5b) prédisent seulement de manière marginale la participation en tant que fournisseurs, alors que la commodité (H5c) ne prédit pas une participation en tant que fournisseurs. Collectivement, ces résultats soutiennent H4a-c, alors qu'ils ne soutiennent pas H4d et H5a-c.

De plus, nous constatons que le manque de réponse aux attentes (H6b) et le manque de confiance envers le mandataire (H6d) prédisent de manière négative la participation en tant qu'acquéreurs.

Enfin, nous constatons que le manque de personne responsable (H7a) fait obstacle à la participation en tant que fournisseurs. Toutefois, ce signe négatif du coefficient obtenu renverse l'hypothèse proposée. Selon ces résultats, le manque de personne responsable de la plateforme deviendrait une motivation pour la fourniture de biens et services sur les plateformes de pair à pair. Pourtant, les résultats n'ont pas

soutenu le manque de personne responsable (H6a) et le manque d'information (H6c), qui sont tous deux limitants pour l'acquéreur, ni non plus le manque de réponse aux attentes (H7b) et le manque d'information (H7c), qui sont limitants pour le fournisseur.

Par ailleurs, le manque de confiance (envers les mandataires ou envers Internet) n'a pas d'incidence entravante sur la participation en tant que fournisseurs sur la plateforme (H7d, H7e). De son côté, le manque de confiance envers Internet ne prédit pas la participation en tant qu'acquéreurs sur la plateforme (H6e).



Note. * = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$.

Figure 2 – Indicateurs de la participation aux plateformes collaboratives de pair à pair (effets directs)

Discussion et conclusion

Au sein de l'économie collaborative, la consommation collaborative est définie comme étant un système de circulation des ressources (temporaire ou permanent, avec une interaction directe ou avec des intermédiaires), essentiellement par le biais des plateformes de pair à pair qui encouragent la dualité des rôles (Ertz et al., 2016, 2017). Plus précisément,

et allant au-delà des types d'échanges sur les plateformes et de leur orientation commerciale, cette dualité des rôles, qui permet aux consommateurs collaboratifs de participer en tant qu'acquéreurs ou fournisseurs de biens et services, est si distinctive de la consommation traditionnelle qu'elle justifie une analyse détaillée de ses différents facteurs motivationnels (Ertz et Leblanc-Proulx, 2018).

Au moyen d'une analyse par modèle d'équations structurelles, notre recherche a défini un ensemble de forces qui prédisent l'acquisition et la fourniture de ressources sur les plateformes collaboratives en Europe. Concernant les acquéreurs, le modèle prévisionnel obtenu décrit un schéma de motivation incluant des facteurs de connaissance des plateformes collaboratives (savoir qu'elles existent), des motivations économiques et liées à l'utilité (prix, nouveauté, commodité) et des obstacles causés par les préoccupations en lien avec les risques du processus (manque de réponse aux attentes) et par le manque de confiance envers les autres mandataires du système d'échange collaboratif.

Ces motivations et obstacles, largement attestés par la littérature (Barnes et Mattsson, 2017; Hawlitschek et al., 2018), soulignent l'importance de stimuler un ensemble de facteurs pouvant motiver la consommation collaborative en Europe. Ces modèles courants, selon lesquels les stratégies d'affaires ou les nouveaux modèles commerciaux devraient agir, seraient reliés à deux aspects fondamentaux :

1. *L'amélioration des connaissances sur le fonctionnement, les outils et la sécurité des plateformes* : Une meilleure connaissance du potentiel et de la sécurité des plateformes attirerait plus de personnes vers la consommation collaborative;
2. *Une visibilité renforcée des aspects économiques et de l'utilité que les plateformes collaboratives offrent à ses acquéreurs* : Les échanges à un plus bas prix, la nouveauté et la commodité de ce type d'échange sont également des éléments fondamentaux pour attirer des consommateurs vers ces nouvelles formes d'échanges.

Concernant les fournisseurs, le modèle prévisionnel obtenu décrit un schéma de motivation qui inclut le précédent rôle d'acquéreur, les motivations économiques et liées à l'utilité (prix et nouveauté), la possibilité de faire des échanges non financiers, l'absence de barrières reliées aux préoccupations en lien avec les risques du processus et le manque de confiance. Sur la base de la littérature antérieure qui insiste sur les motivations explicites envers l'économie collaborative (Barbosa et Fonseca, 2019; Bucher et al., 2016; Ertz et al., 2017; Spindeldreher et al., 2019; Wilhelms et al., 2017), les résultats soulignent la pertinence des actions précédentes en

tant qu'acquéreur. L'expérience préalable de l'utilisation des plateformes, la perception de l'utilité de cette expérience et les effets du réseau établi parmi les participants sont essentiels au développement de nouveaux modèles collaboratifs commerciaux (Dreyer et al., 2017; Stofberg et Bridoux, 2019).

Notre recherche souligne également l'existence d'un schéma motivationnel qui allie les facteurs économiques et liés à l'utilité (prix et nouveauté) aux facteurs liés à la possibilité d'effectuer des échanges non financiers. La transition vers la fourniture collaborative doit tenir compte de cette dualité motivationnelle des fournisseurs. Il est très probable que le résultat de l'expérience cumulée comme participant sur la plateforme fasse en sorte que les fournisseurs ne voient plus les risques et le manque de confiance comme un obstacle important à leur participation aux plateformes de pair à pair. Leur expérience acquise précédemment en tant qu'acquéreur réduit l'importance des barrières motivationnelles et suggère qu'on doive encourager la participation en tant qu'acquéreur comme première expérience avant celle de fournisseur.

Enfin, nos résultats indiquent une incidence sur l'aménagement du territoire. Des recherches précédentes ont souligné les effets positifs et négatifs de la consommation collaborative sur le territoire (Cohen et Muñoz, 2016; Wachsmuth et Weisler, 2018). Globalement, les facteurs externes négatifs seraient liés à la substitution des activités traditionnelles ou aux problèmes de logement et de saturation des zones plus touristiques. Les facteurs externes positifs seraient liés à des augmentations additionnelles du revenu, à plus de formes d'échanges durables ou à la possibilité d'accéder à des échanges et des modes de vie auparavant inenvisageables. Afin de minimiser les facteurs négatifs et d'augmenter les facteurs positifs, il est très important de connaître les différentes motivations des acquéreurs et fournisseurs. Par exemple, en Europe, les problèmes de congestion et de saturation pourraient être atténués en satisfaisant les motivations pratiques ou utiles grâce à d'autres types d'hébergement ou d'autres zones touristiques moins achalandées. D'un autre côté, les facteurs externes positifs pourraient être promus grâce à la promotion d'échanges collaboratifs prosociaux locaux.

RÉFÉRENCES

- Albinsson, P. A. et Perera, B. Y. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303-315. <https://doi.org/10.1002/cb.1389>
- Balck, B. et Cracau, D. (2015). *Empirical analysis of customer motives in the share economy: A cross-sectoral comparison*. Magdebourg, Allemagne: Otto von Guericke University Magdeburg, Faculty of Economics and Management. Repéré à <https://ideas.repec.org/p/mag/wpaper/150002.html>
- Barbosa, B. et Fonseca, I. (2019). A phenomenological approach to the collaborative consumer. *Journal of Consumer Marketing*, 36(6), 705-714. <https://doi.org/10.1108/JCM-11-2017-2468>
- Bardazzi, R. et Duranti, S. (2012). *Atypical contracts and Italian firms' labour productivity*. Repéré à <http://hdl.handle.net/2158/777231>
- Barnes, S. J. et Mattsson, J. (2017). Understanding collaborative consumption: Test of a theoretical model. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 281-292. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.029>
- Belk, R. W. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Bellotti, V., Ambard, A., Turner, D., Gossmann, C., Demkova, K. et Carroll, J. M. (2015, avril). A muddle of models of motivation for using peer-to-peer economy systems. Dans *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems* (p. 1085-1094), Séoul, Corée du Sud.
- Bouncken, R. B. et Reuschl, A. J. (2018). Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317-334. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. et Hollebeck, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Bucher, E., Fieseler, C. et Lutz, C. (2016). What's mine is yours (for a nominal fee): Exploring the spectrum of utilitarian to altruistic motives for Internet-mediated sharing. *Computers in Human Behavior*, 62, 316-326. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.002>
- Codagnone, C., Abadie, F. et Biagi, F. (2016). *The future of work in the « sharing economy »: Market efficiency and equitable opportunities or unfair precarisation?* Séville, Espagne: Institute for Prospective Technological Studies, Joint Research Centre. Repéré à: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2784774
- Cohen, B. et Muñoz, P. (2016). Sharing cities and sustainable consumption and production: Towards an integrated framework. *Journal of Cleaner Production*, 134, 87-97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.133>
- Dreyer, B., Lüdeke-Freund, F., Hamann, R. et Faccar, K. (2017). Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context. *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 87-104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.036>
- Edbring, E. G., Lehner, M. et Mont, O. (2016). Exploring consumer attitudes to alternative models of consumption: Motivations and barriers. *Journal of Cleaner Production*, 123, 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.107>
- Ertz, M., Durif, F. et Arcand, M. (2016). Collaborative consumption: Conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1-23. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2799884>
- Ertz, M., Durif, F. et Arcand, M. (2019). A conceptual perspective on collaborative consumption. *AMS Review*, 9(1-2), 27-41. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0121-3>
- Ertz, M. et Leblanc-Proulx, S. (2018). Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1073-1085. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.095>
- Ertz, M., Lecompte, A. et Durif, F. (2017). Dual roles of consumers: Towards an insight into collaborative consumption motives. *International Journal of Market Research*, 59(6), 725-748. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2017-040>
- Commission Européenne. (2016a). *A European agenda for the collaborative economy (COM/2016/0356 final)*. Bruxelles, Belgique : Commission Européenne. Repéré à <https://secure.ipex.eu/IPEXL-WEB/dossier/document/COM20160356.do>
- Commission Européenne. (2016b). *The use of collaborative platforms: Flash Eurobarometer 438 Report*. Bruxelles, Belgique : Commission Européenne. Repéré à https://data.europa.eu/euodp/es/data/dataset/S2112_438_ENG

- Gazzola, P., Vătămănescu, E. M., Andrei, A. G. et Marrapodi, C. (2018). Users' motivation to participate in the sharing economy: Moving from profits toward sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 741-751. <https://doi.org/10.1002/csr.1715>
- Hamari, J., Sjöklint, M. et Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association of Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Hawlichschek, F., Notheisen, B. et Teubner, T. (2018). The limits of trust-free systems: A literature review on blockchain technology and trust in the sharing economy. *Electronic Commerce Research and Applications*, 29, 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.elecrap.2018.03.005>
- Hawlichschek, F., Teubner, T. et Gimpel, H. (2016). Understanding the sharing economy: Drivers and impediments for participation in peer-to-peer rental. Dans *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 4782-4789), Kauai, HI.
- Hawlichschek, F., Teubner, T. et Gimpel, H. (2018). Consumer motives for peer-to-peer sharing. *Journal of Cleaner Production*, 204, 144-157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.326>
- Huws, U., Spencer, N. H., Syrdal, D. S. et Holts, K. (2017). *Work in the European gig economy: Research results from the UK, Sweden, Germany, Austria, the Netherlands, Switzerland and Italy*. Bruxelles, Belgique: Foundation for European Progressive Studies (FEPS). Repéré à https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/19922/Huws_U_Spencer_N.H_Syrdal_D.S_Holt_K_2017_.pdf
- Kelly, E. et Barrett, A. (2017). Atypical work and Ireland's labour market collapse and recovery. *The Economic and Social Review*, 48(4), 463-488. Repéré à <https://www.esr.ie/article/view/823>
- Li, H. et Wen, H. (2019). How is motivation generated in collaborative consumption: Mediation effect in extrinsic and intrinsic motivation. *Sustainability*, 11(3), 640. <https://doi.org/10.3390/su11030640>
- Lutz, C., Hoffmann, C. P., Bucher, E. et Fieseler, C. (2018). The role of privacy concerns in the sharing economy. *Information Communication & Society*, 21(10), 1472-1492. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2017.1339726>
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207. <https://doi.org/10.1002/cb.1512>
- Nash C., Jarrahi, M. H., Sutherland, W. et Phillips, G. (2018). Digital nomads beyond the buzzword: Defining digital nomadic work and use of digital technologies. Dans G. Chowdhury, J. McLeod, V. Gillet et P. Willett (dir.), *Transforming digital worlds* (p. 207-217). Cham, Suisse : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78105-1_25
- Ozanne, L. K. et Ballantine, P. W. (2010). Sharing as a form of anti-consumption? An examination of toy library users. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(6), 485-498. <https://doi.org/10.1002/cb.334>
- Park, H. et Armstrong, C. M. J. (2019). Is money the biggest driver? Uncovering motives for engaging in online collaborative consumption retail models for apparel. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 42-50. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.022>
- Pesole, A., Urzi-Brancati, M. C., Fernández-Macías, E., Biagi, F. et González-Vázquez, I. (2018). *Platform workers in Europe: Evidence from the COLLEEM survey*. Luxembourg, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Repéré à https://www.researchgate.net/profile/Cesira_Urzi_Brancati/publication/326625733_Platform_Workers_in_Europe_Evidence_from_the_COLLEEM_Survey/links/5b59a7d7458515c4b2495b3a/Platform-Workers-in-Europe-Evidence-from-the-COLLEEM-Survey.pdf
- Spindeldreher, K., Ak, E., Fröhlich, J. et Schlagwein, D. (2019, septembre). Why won't you share? Barriers to participation in the sharing economy. Dans *Proceedings of the 25th American Conference on Information Systems* (p. 1-10), Lisbonne, Portugal.
- Stofberg, N. et Bridoux, F. (2019). Consumers' choice among peer-to-peer sharing platforms: The other side of the coin. *Psychology & Marketing*, 36(12), 1176-1195. <https://doi.org/10.1002/mar.21265>
- Sutherland, W. et Jarrahi, M. H. (2018). The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 43, 328-341. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.004>
- Ter Huurne, M., Ronteltap, A., Corten, R. et Buskens, V. (2017). Antecedents of trust in the sharing economy: A systematic review. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(6), 485-498. <https://doi.org/10.1002/cb.1667>
- Teubner, T. et Flath, C. M. (2019). Privacy in the sharing economy. *Journal of the Association of Information Systems*, 20(3), 213-242. <https://doi.org/10.17705/1jais.00534>

-
- Torrent-Sellens, J. (2019). Collaborative behavior and the sharing economy: Pan-European evidence for a new economic approach. Dans B. Orlando (dir.), *Strategy and behaviors in the digital economy* (p. 1-19). Londres, GB: IntechOpen.
- Tussyadiah, I. P. (2015). An exploratory study on drivers and deterrents of collaborative consumption in travel. Dans I. P. Tussyadiah et A. Inversini (dir.), *Information and communication technologies in tourism* (p. 817-830). Cham, Suisse: Springer.
- Tussyadiah, I. P. (2016). Factors of satisfaction and intention to use peer-to-peer accommodation. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 70-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.005>
- Vătămănescu, E. M. et Pînzaru, F. (2018). *Knowledge management in the sharing economy: Cross-sectoral insights into the future of competitive advantage*. Cham, Suisse: Springer.
- Wachsmuth, D. et Weisler, A. (2018). Airbnb and the rent gap: Gentrification through the sharing economy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50(6), 1147-1170. <https://doi.org/10.1177/0308518X18778038>
- Wilhelms, M. P., Henkel, S. et Falk, T. (2017). To earn is not enough: A means-end analysis to uncover peer-provider's participation motives in peer-to-peer car sharing. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.03>

La santé numérique : un levier pour améliorer l'accessibilité aux soins de santé au Québec

Julien François^a, Anne-Françoise Audrain-Pontevia^b

RÉSUMÉ. L'accessibilité aux soins de santé est une problématique importante au Québec. Aujourd'hui, le développement des technologies dans le secteur de la santé offre des possibilités intéressantes pour améliorer l'accessibilité aux soins de santé. L'objectif de cette recherche est d'identifier les options qu'offre la santé numérique pour améliorer l'accessibilité aux services de soins de santé au Québec, plus particulièrement dans les régions éloignées. Cette étude montre que la santé numérique offre des bénéfices à la fois pour les patients et pour les professionnels de la santé, et qu'elle favorise l'accessibilité aux soins de santé dans les régions rurales de la province. Les barrières devant être franchies afin d'assurer un accès aux services de santé à l'ensemble de la population québécoise sont également identifiées.

ABSTRACT. *Access to healthcare services remains a major issue in Quebec. The development of technologies in the healthcare field now provides interesting opportunities to improve access to healthcare services. The objective of this study is to show the opportunities of e-health technologies for improving access to healthcare services in Quebec, more specifically in remote areas. This study shows that e-health technologies provide advantages for both patients and healthcare professionals, and that e-health technologies can improve access to healthcare services in rural areas. This study also identifies certain barriers that must be overcome to enhance healthcare services for Quebec's population.*

Introduction

En 2017, 15,3 % des Canadiens de 12 ans et plus, soit environ 4,7 millions d'individus, ont indiqué ne pas avoir de fournisseur habituel de soins de santé qu'ils voient ou consultent. Cette proportion atteint 22,3 % pour le Québec et la province du Québec se place au dernier rang par rapport aux autres provinces canadiennes (Statistique Canada, 2019). Au niveau international, une étude mesurant l'accessibilité aux médecins indique que le Québec se place au 9^e rang par rapport à 11 pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (Commissaire à la santé et au bien-être, 2016). Afin de pallier ce problème, la province de Québec a investi plus de 2,6 milliards de dollars en 2018 pour améliorer l'accès aux services de santé (Gouvernement du Québec, 2018). L'accessibilité aux soins de santé

reste cependant une problématique majeure au Québec (Habel-Thurton, 2018; Lemieux, 2018). En dépit de cet effort, il reste nécessaire de mettre en place différentes politiques et actions afin d'améliorer l'accessibilité aux soins de santé.

Selon la Commission européenne (2009), la santé numérique est définie comme étant « l'ensemble des technologies et services dédiés pour les soins médicaux » (p. 1). Celle-ci s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et offre des possibilités pour améliorer l'accessibilité aux soins de santé. Plusieurs acteurs du système de santé canadien prônent l'utilisation de ces outils afin d'améliorer l'accessibilité aux soins de santé. C'est le cas de l'Association médicale canadienne (2011), qui affirme la nécessité d'adopter les technologies de l'information en santé afin de réduire le temps d'attente et d'améliorer

^a Doctorant en marketing, département de marketing, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal

^b Professeure titulaire en marketing, département de marketing, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal

l'accessibilité aux soins de santé. Le Québec souligne également l'importance des technologies en santé afin de favoriser l'accessibilité aux soins de santé. En effet, dans la *Stratégie québécoise des sciences de la vie 2017-2027*, le gouvernement du Québec (2017) indique que la révolution numérique favorise l'accès aux ressources spécialisées de santé en régions éloignées grâce à la télémédecine. Il s'avère essentiel de mieux connaître les options qu'offre la santé numérique pour faciliter l'accessibilité aux services de soins de santé.

L'objectif de cet article est l'identification de ces options qu'offre la santé numérique pour améliorer l'accessibilité aux services de soins de santé au Québec, plus particulièrement dans les régions éloignées. L'approche méthodologique utilisée repose sur un recensement et sur une analyse de données secondaires qui proviennent de différentes sources, telles que des rapports d'institutions et des publications scientifiques.

Cet article comporte quatre parties. La première partie expose la situation de l'accessibilité des soins de santé au Québec, plus particulièrement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. La deuxième partie caractérise les différentes dimensions de la santé numérique. La troisième partie présente les bénéfices et les enjeux liés à la santé numérique. Enfin, des recommandations managériales sont présentées dans une quatrième partie.

1. L'accessibilité aux services de soins de santé

1.1 Au Québec

En 2018, l'École de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM) et l'Institut de recherche en santé publique de l'Université de Montréal (IRSPUM) ont réalisé un portrait de l'accessibilité aux services de santé au Québec en évaluant l'accessibilité pour 12 types de soins dans 22 des 25 centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la province. La mesure de l'accessibilité se fonde sur 70 indicateurs issus des ententes de gestion et des rapports financiers des CISSS-CIUSSS. Pour chaque indicateur, une cible d'excellence appelée « norme » est établie. La norme retenue pour chaque indicateur provient de l'une des trois sources suivantes : 1) la cible du

ministère de la Santé et des Services sociaux, 2) une valeur établie en calculant la moyenne des trois meilleurs résultats observés parmi les CISSS-CIUSSS et 3) une norme raisonnée, c'est-à-dire le jugement d'un expert. Cette démarche méthodologique a été approuvée par le Commissaire à la santé et au bien-être (Champagne, Contandriopoulos, Ste-Marie et Chartrand, 2018).

L'évaluation de l'accessibilité aux services de soins de santé dévoile trois types de réalités au Québec : 1) les types de soins où l'accessibilité est en général bonne dans l'ensemble du Québec, 2) les types de soins où l'accessibilité est variable et 3) les types de soins qui présentent une accessibilité problématique. Plus précisément, cette évaluation identifie :

- Une **bonne accessibilité** au Québec, avec un bon accès dans presque tous les CISSS-CIUSSS pour les soins primaires, les services d'imagerie diagnostique, la chirurgie et les services de déficience physique;
- Une **accessibilité mitigée**, avec un accès variant de faible à bon selon les CISSS-CIUSSS du Québec pour les services pour les jeunes en difficulté et leur famille, pour les Québécois aux prises avec une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme et pour des problèmes de dépendance;
- Une **accessibilité problématique**, avec un niveau d'accessibilité faible ou préoccupant dans l'ensemble ou presque des CISSS-CIUSSS pour les services d'urgence, les services psychosociaux, les services pour les personnes âgées et les services de santé mentale.

1.2 Au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est une région isolée au Québec en raison de sa géographie et de sa population. Le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CIUSSS du SLSJ) est l'organisme public chargé de prodiguer les soins de santé dans la région. L'étude de l'ESPUM et de l'IRSPUM présente également le niveau d'accessibilité aux soins de santé pour le CIUSSS du SLSJ. Cette mesure repose sur les indicateurs issus des ententes de gestion et des rapports financiers des CISSS-CIUSSS. Ainsi, sommairement :

- L'accessibilité est **très bonne** pour les soins primaires, la chirurgie prioritaire et les services de déficience physique;
- L'accessibilité est **bonne** pour les services d'imagerie diagnostique, la chirurgie oncologique, les services de santé mentale, de déficience intellectuelle et du trouble du spectre de l'autisme;
- L'accessibilité est **préoccupante** pour les services d'urgence, pour les jeunes en difficulté et pour les personnes souffrant de dépendance;
- L'accessibilité est **faible** pour les services psychosociaux et pour les personnes âgées.

Si le CIUSSS du SLSJ offre des soins de santé pour l'ensemble de la région, l'accessibilité à ces services fait face à des réalités différentes selon les zones urbaines et les zones rurales. Afin de mettre en

avant ces réalités différentes, cette étude décrit la situation concernant les services de soins de santé de la Ville de Saguenay (zone urbaine) et de la MRC du Fjord-du-Saguenay (zone rurale) (voir figure 1).

1.2.1 Ville de Saguenay

La Ville de Saguenay est le grand centre urbain de la région et compte 146 797 habitants, avec une densité de 130,3 habitants par kilomètre carré. Cette ville bénéficie de 18 installations du CIUSSS du SLSJ, dont 4 hôpitaux et 4 CLSC répartis sur l'ensemble de ses 3 arrondissements (La Baie, Jonquière et Chicoutimi). Dans son *Plan d'action régional de santé publique 2016-2026*, le CIUSSS du SLSJ (2016) a pour volonté de rendre accessible un ensemble de services sociaux et de santé pertinents, coordonnés et qui répondent de manière optimale aux besoins exprimés et non exprimés de la population.

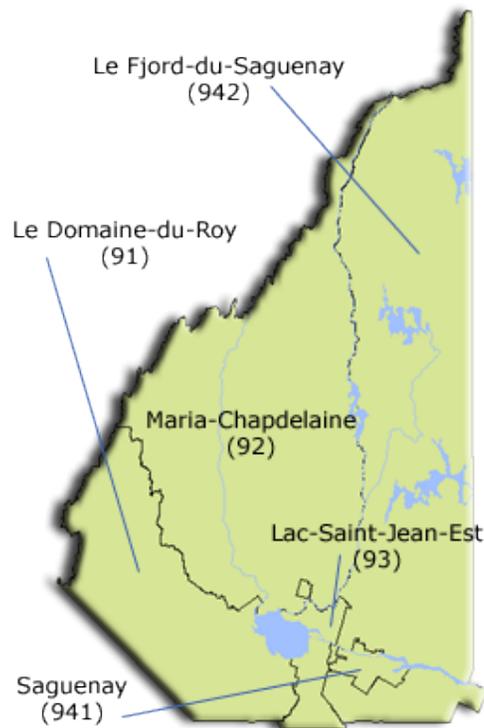


Figure 1 – La régions du Saguenay–Lac-St-Jean
Source : Institut de la statistique du Québec, 2019

1.2.2 MRC du Fjord-du-Saguenay

Avec une population de 22 360 habitants répartis sur plus de 44 000 km², la MRC du Fjord-du-Saguenay compte une densité de 0,6 habitant par kilomètre carré. La faible croissance démographique combinée à l'exode des jeunes et des aînés vers les grands centres urbains constituent une situation préoccupante (MRC du Fjord-du-Saguenay, 2015). Dans sa *Politique des aînés* élaborée en 2015, la MRC exprime la nécessité de mettre en place des interventions afin de faciliter l'accès aux services de santé auprès de la population âgée. La population âgée au Québec souffre effectivement d'un manque d'accès aux soins : 66 % des Québécois de plus de 55 ans rapportent avoir un accès difficile aux médecins en dehors des heures normales (Commissaire à la santé et au bien-être, 2016). De plus, l'accessibilité aux soins est problématique dans les régions rurales. En effet, les études montrent que le temps d'accès aux soins dans les régions rurales à faible densité de population est plus long que dans les zones urbaines (Coldefy, Com-Ruelle et Lucas-Gabrielli, 2011). Les études indiquent aussi que la proportion des usagers de première ligne qui consultent un médecin spécialiste décroît significativement à mesure qu'on passe de grands centres aux contextes ruraux isolés (Gauthier et collab., 2009). Devant ces constats, il s'avère essentiel de mettre en place des initiatives pour améliorer l'accessibilité aux soins,

notamment en utilisant les technologies qu'offre la santé numérique. La section suivante présente justement les dimensions de la santé numérique.

2. Les dimensions de la santé numérique

Également définie sous les vocables *télesanté* et *e-santé*, la santé numérique a été mentionnée pour la première fois à la fin de 1999 à l'occasion de la présentation d'une étude australienne lors du 7^e Congrès international de télémédecine (Della Mea, 2001). Depuis, et avec l'avancement des progrès technologiques, la santé numérique couvre aujourd'hui des applications en santé hétérogènes et sa définition ne fait pas l'objet d'un consensus.

Cette section propose d'identifier les dimensions de la santé numérique. Ses champs d'application peuvent être représentés sous la forme d'un canevas (voir figure 2), qui s'étend sur un continuum allant des outils de la santé numérique davantage utilisés par les patients jusqu'aux outils essentiellement utilisés par les professionnels de la santé. L'axe choisi met donc en avant deux types d'acteurs du système de santé qui sont sujets à utiliser les technologies numériques : les bénéficiaires et les fournisseurs des services de santé. La figure inclut aussi deux dimensions qui apportent du soutien pour la mise en place des outils de la santé numérique.

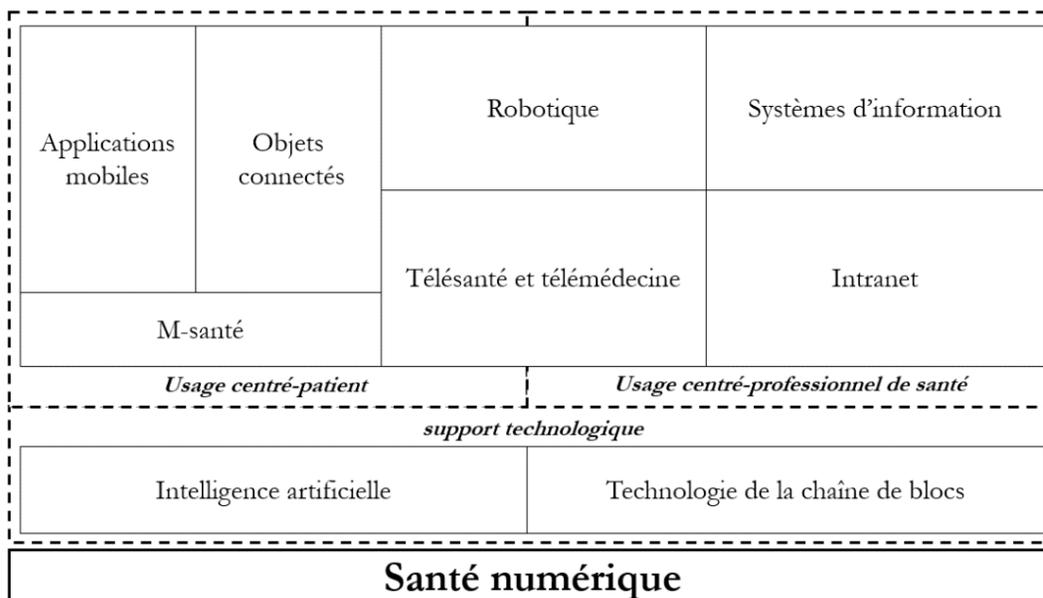


Figure 2 – Dimensions de la santé numérique

2.1 La santé mobile

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2011), la santé mobile ou *m-santé*, est définie comme recouvrant « les pratiques médicales et de santé publique reposant sur des dispositifs mobiles tels que téléphones portables, système de surveillance des patients, assistants numériques personnels et autres appareils sans fil » (p. 11 trad. libre). Elle constitue l'une des dimensions majeures de la santé numérique.

Sa spécificité provient de l'usage de dispositifs mobiles pour enregistrer et transmettre des données de santé, notamment pour l'aide au diagnostic, les consultations et la gestion de soins (Surville, 2018). La santé mobile est promise à un développement important en raison de la disponibilité croissante des téléphones intelligents et autres objets connectés à Internet. En 2019, le taux d'adoption au Québec pour le téléphone intelligent est de 77 %, comparativement à 58 % en 2016. De plus, 69 % des adultes québécois qui possèdent un téléphone intelligent utilisent Internet plusieurs fois par jour sur leur appareil (CEFRIO, 2020).

2.2 Les applications mobiles en santé/bien-être

Le marché des applications mobiles en santé et bien-être s'est considérablement développé ces dernières années pour devenir un facteur déterminant du déploiement de la santé mobile. En effet, il existe aujourd'hui plus de 350 000 applications mobiles en santé et bien-être à travers le monde (Byambasuren, Beller et Glasziou, 2019). Ces applications sont des logiciels spécifiquement conçus pour fonctionner sur un appareil tel qu'un téléphone intelligent ou une tablette (Conseil national de l'Ordre des médecins, 2015). Elles peuvent être téléchargées sur les magasins (*stores*) d'applications en ligne, selon le type de système d'exploitation de l'appareil utilisé (iOS, Android, etc.). Ces applications permettent aux professionnels de santé et aux bénéficiaires de disposer à tout moment de toutes les informations dont ils ont besoin pour la gestion de la santé (Kailas, Chong et Watanabe, 2010).

Parmi ces applications, il existe par exemple Gluci-Chek, qui aide les personnes diabétiques à mieux gérer leur condition de santé en proposant du suivi quant à leur alimentation. En 2016, cette application a été téléchargée près de 60 000 fois

(Roche Diabetes Care, 2016). Concernant les utilisateurs canadiens, l'étude de Paré et ses collaborateurs (2017) montre que 32 % des adultes, tous âges confondus, ont utilisé une ou plusieurs applications mobiles liées à la santé au cours des trois derniers mois. Chez les adultes canadiens de moins de 35 ans, c'est un répondant sur deux qui avait, au cours des trois mois précédant l'enquête des auteurs, utilisé au moins une application mobile liée à la santé ou au bien-être.

2.3 Les objets connectés en santé/bien-être

Actuellement, il n'y a pas de consensus quant à la définition précise des objets connectés puisqu'il existe un manque réel de données scientifiques à ce sujet (Conseil national de l'Ordre des médecins, 2015). Balaji et Roy (2017) définissent un objet connecté comme étant « un objet équipé de technologies capables de détecter, d'identifier, de mettre en réseau, de traiter de l'information et de communiquer avec d'autres objets, par le biais d'Internet, dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques » (p. 7, trad. libre).

L'offre des objets connectés est diversifiée. Il est toutefois possible de distinguer les objets connectés selon deux catégories d'usage : les objets connectés en santé et les objets connectés en bien-être. Il est cependant important de noter que ces deux orientations d'usage peuvent se rejoindre.

Dans le contexte de la santé, les objets connectés permettent de collecter des informations vitales (données sur l'activité physique, taux de glycémie, pression artérielle, etc.) dans le but d'aider les bénéficiaires à gérer leur santé ou d'améliorer l'interaction avec les professionnels de la santé (Conférence nationale de santé, 2018). De plus, les objets connectés en santé contribuent également à une meilleure connaissance des comportements des patients dans la gestion de leur maladie. Le groupe Sanofi a développé des objets connectés spécifiques à la gestion de la santé, par exemple le glucomètre connecté MyStar Plus, qui surveille le taux de glycémie d'un patient afin de mieux gérer son diabète (Sanofi, 2020).

Dans le domaine du bien-être, des objets connectés comme les pèse-personnes intelligents sans fil Withings peuvent suivre le poids d'un individu, le nombre de calories qu'il consomme et son niveau

d'activité (Withings Health Institute, 2014). L'étude de Paré et ses collaborateurs (2017) indique qu'environ un adulte canadien sur quatre (24 %) possède au moins un objet connecté lié à la santé ou au bien-être. L'objet connecté le plus populaire est de loin le bracelet ou la montre, détenu par 88 % des Canadiens qui possèdent au moins un objet connecté en santé ou en bien-être.

2.4 La télésanté et la télémédecine

Les termes *télésanté* et *télémédecine* sont souvent utilisés de manière interchangeable pour désigner le même phénomène, ce qui cause parfois une confusion (Alami, Gagnon, Fortin et Kouri, 2015). La télémédecine est souvent considérée comme un sous-ensemble de la télésanté. En effet, elle réfère surtout aux applications cliniques, alors que la télésanté inclut les champs de l'éducation et de la recherche (Alami et collab., 2015). Il est toutefois essentiel de faire la distinction entre ces deux notions.

D'abord, la télésanté désigne « l'ensemble des services de santé effectués à distance par des moyens de communication électronique » (CÉTS, 1998, p. 6). Sevean, Dampier, Spadoni, Strickland et Pilatzke (2009) ont démontré que la télésanté est un mécanisme efficace pour fournir des soins infirmiers et d'autres services de santé aux communautés rurales et éloignées vivant dans le nord de la province de l'Ontario, et qu'elle peut avoir un impact positif sur la qualité des soins de santé.

La télémédecine, quant à elle, peut se définir comme étant « l'exercice de la médecine à distance à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC) » (Collège des médecins du Québec, 2015, p. 9). Au Québec, la télémédecine permet d'améliorer l'accessibilité aux soins spécialisés en régions éloignées (Meyer, Paré, Trudel et Têtu, 2014). Par exemple, le service québécois de télémédecine Dialogue offre la possibilité aux patients de réaliser des consultations vidéo avec des médecins ou encore de procéder au renouvellement d'ordonnances en utilisant la plateforme en ligne du service (Dialogue, 2020).

Il est important de préciser que la télémédecine comprend la téléconsultation, la téléexpertise, la télésurveillance et la téléassistance. Le Collège des médecins du Québec (2015) propose les définitions suivantes pour ces activités :

- La téléconsultation désigne une consultation médicale qui met en relation, à distance, le patient et un ou des médecins et, le cas échéant, d'autres professionnels de la santé.
- La téléexpertise est une forme de téléconsultation suivant laquelle un acte médical est posé à distance par un médecin sans la présence du patient à des fins diagnostiques ou thérapeutiques en réponse à une demande de consultation par un collègue médecin ou un tiers.
- La télésurveillance est le monitoring à distance par un médecin de données cliniques, radiologiques ou biologiques d'un patient, qu'elles soient recueillies par le patient lui-même, un médecin ou un autre professionnel de la santé à des fins de diagnostic ou de traitement.
- La téléassistance est un acte médical posé par un médecin lorsqu'il assiste à distance un autre médecin ou un autre professionnel en train de réaliser un acte médical ou chirurgical (p. 9).

2.5 La robotique

L'utilisation de robots en santé offre un potentiel important pour les soins de santé. Les robots peuvent apporter du soutien aux personnes souffrant de troubles cognitifs, sensoriels et moteurs. Ils peuvent aider les personnes malades ou blessées dans la gestion de leur santé. Ils sont également en mesure d'apporter du soutien aux professionnels de la santé (Riek, 2017). La robotique en santé peut être définie comme « un système capable d'effectuer des actions mécatroniques basées sur la réception d'informations acquises par des capteurs dans le but d'apporter du soutien aux personnes handicapées, aux professionnels de la santé dans les interventions médicales et aux individus dans les programmes de prévention » (Butter et collab., 2008, p. 4, trad. libre).

Plus précisément en matière médicale, la robotique présente d'importantes possibilités pour la pratique de la médecine grâce à la robotique chirurgicale, où l'on assiste à une croissance exponentielle des robots chirurgicaux, qui permettent au chirurgien de piloter à distance des instruments de chirurgie (Mendoza-Caminade, 2014). Par exemple, en 2015, la compagnie Catalia Health a conçu le robot Mabu

chargé de discuter avec les patients en convalescence. Ce robot offre à ces derniers une assistance au quotidien et transmet aux médecins des informations sur leur état de santé. Dans le contexte de soutien aux professionnels de la santé, le système de télérobotique Da Vinci est employé pour les interventions chirurgicales et apporte du soutien au personnel médical dans les procédures urologiques, thoracoscopiques, gynécologiques et laparoscopiques (Takács, Nagy, Rudas et Haidegger, 2016). Le système Da Vinci a servi à réaliser 563 000 interventions chirurgicales aux États-Unis en 2016 (Association médicale canadienne, 2018).

2.6 Les systèmes d'information

Un système d'information peut se définir comme « un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciel, personnel, procédures, etc.) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de diffuser des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre les organisations » (Legrenzi et Rosé, 2016, p. 65).

Dans le secteur de la santé, les systèmes d'information mis en place permettent notamment de redéfinir les circuits d'information au sein d'un service hospitalier, d'un établissement de santé ou encore d'un réseau d'établissements (Ologeanu-Taddei et Paré, 2017).

2.7 Les intranets

L'intranet est un système d'information interne à une organisation. Martini, Corso et Pellegrini (2009) définissent l'intranet comme l'ensemble des applications et des services basés sur l'utilisation des TIC qui soutiennent les activités d'une entreprise et qui sont offerts au personnel par cette dernière.

Dans le secteur de la santé, les intranets permettent d'améliorer la communication entre les professionnels de la santé qui évoluent au sein de la même institution. Par exemple, ils peuvent optimiser la communication entre les médecins d'un même hôpital. Perraudin, Akehossi, Bresson-Raynaud et Constans (2012) ont mis en évidence que l'utilisation d'un intranet dans les services d'urgence permet une meilleure diffusion des informations essentielles à une amélioration continue de la prise en charge des patients.

2.8 La technologie de la chaîne de blocs

La chaîne de blocs est une base de données qui est partagée et validée dans un réseau de pair à pair. Elle se caractérise par une séquence de blocs liés contenant des transactions qui sont sécurisées et vérifiées par la communauté du réseau (Seebacher et Schüritz, 2017). La chaîne de blocs est définie selon quatre caractéristiques : la décentralisation, la persistance, l'anonymat et le contrôle (Ertz et Boily, 2019). D'abord, la décentralisation signifie que chaque transaction doit être validée par un algorithme qui assure une cohérence entre les données d'un réseau. La persistance implique qu'il est impossible de supprimer ou d'annuler une transaction une fois qu'elle est incluse dans la chaîne de blocs. L'anonymat suppose que chaque utilisateur peut interagir avec la chaîne de blocs sans avoir besoin de révéler son identité. Enfin, le contrôle signifie que toute transaction peut être vérifiée et retracée.

Actuellement, la technologie de la chaîne de blocs est principalement utilisée dans le domaine de la finance, mais elle a un fort potentiel d'application au domaine de la santé. Les principales applications en santé envisagées sont la gestion des dossiers médicaux, le traitement des demandes ainsi que la recherche clinique et biomédicale (Association médicale canadienne, 2018). L'entreprise Blockchain Partner, chef de fil français en conseil sur les technologies de chaîne de blocs, souligne l'importance de développer une chaîne de blocs où tous les acteurs du système de santé (hôpitaux, compagnies d'assurance, patients, etc.) pourraient stocker et partager les données de santé (les dossiers médicaux, mais aussi l'imagerie médicale et les données sur les patients) afin de résoudre les problèmes d'interopérabilité et une partie des problèmes de sécurité des données du secteur de la santé.

2.9 L'intelligence artificielle et l'apprentissage machine

L'intelligence artificielle (IA) se fonde sur l'hypothèse selon laquelle la pensée humaine peut être mécanisée et répliquée, et que des applications sont donc capables de réaliser des tâches qui requièrent habituellement l'intelligence humaine. L'IA peut être définie comme étant l'habileté d'un système à interpréter correctement des données externes, d'apprendre à partir de ces données, et d'utiliser ces

connaissances acquises dans le but d'atteindre des objectifs ou de réaliser des tâches précises tout en restant adaptatif (Haenlein et Kaplan, 2019, p. 5, trad. libre).

Quant à l'apprentissage machine, il s'agit d'une application de l'IA qui repose sur la capacité des ordinateurs à exécuter une tâche sans avoir été explicitement programmés pour le faire (Association médicale canadienne, 2018). Obermeyer et Emanuel (2016) ont formulé trois grandes façons dont l'apprentissage machine devrait venir transformer la médecine : 1) pour améliorer la réalisation des pronostics, 2) pour remplacer une partie du travail réalisé par les radiologistes et les anatomopathologistes et 3) pour améliorer l'exactitude des diagnostics en santé. Asri, Mousannif, Moatassime et Noel (2016) ont montré que les algorithmes d'apprentissage machine améliorent la précision des dépistages du cancer du sein.

Après cette présentation des différentes dimensions de la santé numérique, la troisième section identifie les bénéfices et les enjeux liés à l'utilisation des différents outils de la santé numérique.

3. Les bénéfices et les enjeux de la santé numérique

La santé numérique semble apporter des bénéfices importants pour le système de santé. En effet, elle lui permet de réaliser des économies, tout en proposant des services plus riches aux patients, par exemple un accès aux informations de santé (Menvielle, Menvielle et Audrain-Pontevia, 2016). Si la littérature semble montrer que la santé numérique offre des solutions bénéfiques pour le secteur de la santé, les recherches indiquent aussi plusieurs enjeux et limites liés à son utilisation (Catwell et Sheikh, 2009; Abie et Balasingham, 2012; Simon, 2017). Cette section identifie ces bénéfices et enjeux.

3.1 Les bénéfices

Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, la santé numérique a démontré qu'elle peut offrir des solutions bénéfiques. D'abord, la télémédecine permet aux patients et aux prestataires de soins de

se rencontrer sans risque de se transmettre le virus (Dermer et Martel, 2020). Au Québec, plus d'un million et demi de Québécois ont consulté en télé-médecine depuis le début de la pandémie de la COVID-19 (Marin, 2020). Ensuite, les applications mobiles en santé et bien-être permettent d'informer les usagers s'ils ont été exposés à la COVID-19 (Bellavance, 2020). Au Québec, le gouvernement souhaite mettre à la disposition de ses citoyens, qui disposent d'un téléphone intelligent, une application mobile qui contribuerait à réduire la propagation de la COVID-19, en les informant, de façon anonyme, qu'ils ont été en contact avec une personne infectée (Consultation Québec, 2020). Enfin, l'intelligence artificielle semble offrir des solutions bénéfiques pour lutter contre la propagation de la COVID-19. Au Québec, une technologie de surveillance à distance basée sur l'intelligence artificielle permet de suivre, de surveiller et de prédire les symptômes et les changements asymptomatiques chez les personnes âgées, permettant ainsi de freiner la propagation de la COVID-19 dans les centres de soins de longue durée pour les aînés (Legault, 2020).

La santé numérique présente des bénéfices aussi bien pour les patients que pour les professionnels de la santé. D'abord, en ce qui concerne les patients, les différents outils mis à leur disposition semblent promouvoir des comportements positifs en matière de gestion de la santé. Ainsi, les patients deviennent plus actifs dans la gestion de leur santé (Zhang, Zhang et Halstead-Nussloch, 2014), ils arrivent à atteindre des objectifs en matière de santé (Hamine, Gerth-Guyette, Faulx, Green et Ginsburg, 2015) et ils échangent davantage avec les praticiens (Bhuyan et collab., 2016).

Pour les professionnels de la santé, l'utilisation d'outils de la santé numérique favorise des comportements positifs dans la gestion des soins des patients. Ainsi, les professionnels communiquent mieux avec leurs pairs (Perraudin et collab., 2012) et sont plus efficaces dans les activités de soins qu'ils réalisent (Breen et Zhang, 2008; Gartner, 2018). Le tableau 1 identifie les bénéfices qu'offre la santé numérique pour les patients et les praticiens.

Chez les patients	Chez les professionnels de la santé
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès aux soins et réduction de l'isolement : La télémédecine fournit un meilleur accès aux services de soins pour les patients géographiquement isolés ou en perte d'autonomie (Ologeanu-Taddei et Paré, 2017); • Amélioration de la qualité de vie : La santé numérique améliore la qualité de vie d'individus, p. ex. les personnes ayant survécu au cancer (Jansen et collab., 2015) et les personnes asthmatiques (Farzandipour et collab., 2017); • Amélioration de l'autogestion : Les applications mobiles en santé permettent d'améliorer la gestion du diabète pour les personnes diabétiques (Bonoto et collab., 2017); • Acquisition de connaissances : Les interventions en ligne permettent aux patients d'acquérir des connaissances sur leurs conditions de santé (Solomon, Wagner et Goes, 2012); • Amélioration de la communication : L'utilisation d'une application mobile en santé permet d'améliorer la communication avec les professionnels de la santé (Lu et collab., 2018); • Amélioration potentielle au traitement prescrit par le médecin : La santé mobile semble apporter des bénéfices pour améliorer l'adhésion à la médication (Hamine et collab., 2015). La participation du patient dans les communautés en ligne de patients accroît son adhésion au traitement prescrit par le médecin (Audrain-Pontevia, Menvielle et Ertz, 2019). 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la coordination et communication : L'utilisation des intranets permet d'améliorer la coordination et la collaboration entre les professionnels de la santé (Perraudin et collab., 2012); • Amélioration du contrôle sur les maladies et les prescriptions : La santé numérique en milieu hospitalier semble améliorer l'efficacité et la pertinence des soins, la sécurité de la prescription et le contrôle des maladies (Keasberry et collab., 2018); • Réduction des tests diagnostiques et des analyses de laboratoire effectués en double : La santé numérique contribue à réduire le recours inutile aux analyses de laboratoire et aux examens d'imagerie diagnostique (Gartner, 2018); • Usage plus efficace des soins d'urgence et des soins hospitaliers : La santé numérique permet d'améliorer la gestion des soins d'urgence et hospitaliers grâce à l'accès aux antécédents complets d'un patient, ce qui améliore la collaboration des professionnels de la santé et la coordination des soins (Gartner, 2018); • Meilleur usage des soins en maisons de retraite : L'utilisation de la télémédecine permet d'améliorer les soins en maisons de retraite (Breen et Zhang, 2008).

Tableau 1 – Bénéfices de la santé numérique

3.2 Les enjeux et limites

La santé numérique soulève trois types d'enjeux. Tout d'abord, elle implique des enjeux d'adoption pour les patients. Ce type d'enjeu est lié à la méfiance des patients quant à l'utilisation des outils de la santé numérique. Ensuite, il existe plusieurs limites qui

conduisent à des enjeux d'adoption pour les professionnels de la santé. Ces barrières sont d'ordre financier et technique. Enfin, l'émergence de la santé numérique soulève des préoccupations éthiques quant à la protection des individus. Le tableau 2 présente les trois types d'enjeux liés à la santé numérique.

Enjeux d'adoption	
<i>Chez les patients</i>	<i>Chez les professionnels de la santé</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Limites financières : L'achat pour les objets connectés de santé peut représenter un coût élevé (Paré et collab., 2017); • Résistance à la technologie : Les patients expriment parfois un manque de connaissances et de compétences en matière de technologies (Espinoza et collab., 2016); • Risque sur la protection de la vie privée : Certains individus ont peur que leurs données personnelles soient utilisées de façon inadéquate ou qu'il y ait une intrusion dans leur vie privée (Paré et collab., 2017); • Risque en matière de dépendance aux technologies : Les patients peuvent développer une certaine dépendance envers la télémédecine et la télésanté (Sanders et collab., 2012); • Faible littératie en santé : La faible utilisation et le manque d'accès aux technologies peuvent constituer une barrière pour certaines populations, dont les personnes âgées (Jensen et collab., 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements financiers. Les technologies de la santé numérique nécessitent des investissements financiers conséquents (Fitzgerald, Piris et Serrano, 2008); • Implémentation et intégration : L'implémentation et l'intégration des services de télésanté peuvent être difficiles (May et collab., 2011); • Manque de connaissances et de formation : Les professionnels de la santé ont parfois un manque de connaissances et de compétences dans l'utilisation des technologies de la santé numérique (Hennemann, Beutel et Zwerenz, 2017).
Enjeux éthiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Confidentialité et respect de la vie privée : Le respect de la vie privée, la confidentialité des renseignements sur la santé et la sécurité des données posent de véritables enjeux éthiques au regard de l'utilisation de la télésanté au Québec (Commission de l'éthique en science et en technologie, 2014); • Protection des personnes en situation de vulnérabilité : Certaines applications de la santé numérique, comme la télémédecine et la télésurveillance, peuvent aggraver l'isolement des personnes malades en réduisant le contact qu'elles ont avec le personnel médical et leurs proches (Sorell et Draper, 2012). 	

Tableau 2 – Enjeux de la santé numérique

4. **Recommandations managériales**

À l'issue de cette analyse, plusieurs recommandations managériales peuvent être mentionnées. Tout d'abord, il semble judicieux de mettre en place des politiques afin de sensibiliser la population aux outils qu'offre la santé numérique et de l'éduquer à ce sujet. En effet, certains individus sont réticents quant à l'utilisation des objets connectés ou ils connaissent mal l'utilité qu'ils peuvent procurer (Paré et collab., 2017).

Ensuite, des formations et des guides sur l'utilisation des technologies de la santé numérique semblent nécessaires pour les professionnels de la santé. Ces formations leur permettraient de mieux utiliser ces

technologies pour améliorer la qualité des soins aux patients ainsi que de guider les patients qui souhaitent bénéficier des outils de la santé numérique pour la gestion de leur condition médicale.

Enfin, il paraît essentiel de mettre en place différentes initiatives afin de rendre accessibles les outils de la santé numérique. Cet enjeu est d'autant plus pertinent dans les régions où les patients éloignés pourraient facilement bénéficier, par exemple, d'une application mobile qui informe les professionnels de la santé de leur état de santé.

Conclusion

Cette recherche identifie les différents bénéfices et enjeux qu'occasionne la santé numérique pour

améliorer les soins de santé au Québec. Ce recensement montre que les patients aussi bien que les professionnels de la santé peuvent bénéficier de l'usage des technologies de la santé numérique.

En second lieu, cette étude propose une caractérisation de la santé numérique, qui constitue un univers complexe (Conseil national de l'Ordre des médecins, 2015); les frontières entre les secteurs de la santé numérique tendent à s'effacer. Cet exercice précise les différentes dimensions de la santé numérique par une définition de ses différents champs d'application.

Il semble toutefois exister des obstacles quant à l'implémentation et l'utilisation des technologies de

la santé numérique. Ces obstacles sont non seulement d'ordre financier et éthique, mais ils sont également liés à un manque de connaissances sur les bienfaits que peut apporter la santé numérique dans la gestion et dans l'accessibilité des soins de santé.

Enfin, parmi les pistes de recherches qui découlent de cette étude, il serait pertinent de souligner le potentiel que peut apporter la santé numérique pour revitaliser un territoire en améliorant l'accessibilité aux soins de santé en région rurale. L'utilisation de la télémédecine semble en effet être un outil efficace pour améliorer la prestation des soins pour les personnes isolées qui résident dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

RÉFÉRENCES

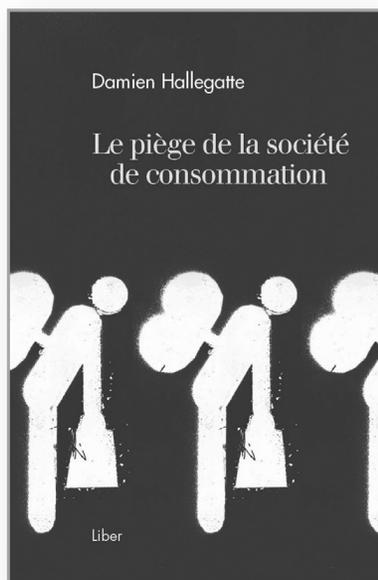
- Abie, H. et Balasingham, I. (2012, février). Risk-based adaptive security for smart IoT in ehealth. Dans I. Balasingham (dir.), *Proceedings of the 7th International Conference on Body Area Networks* (pp. 269-275). Bruxelles, Belgique: ICST.
- Alami, H., Gagnon, M.-P., Fortin, J.-P. et Kouri, R. P. (2015). La télémédecine au Québec : état de la situation des considérations légales, juridiques et déontologiques. *Recherche européenne en télémédecine*, 4(2), 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.eurtel.2015.04.004>
- Asri, H., Mousannif, H., Al Moatassime, H. et Noel, T. (2016). Using machine learning algorithms for breast cancer risk prediction and diagnosis. *Procedia Computer Science*, 83, 1064-1069. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.04.224>
- Association médicale canadienne. (2011). *La transformation des soins de santé au Canada*. Ottawa, ON : AMC. Repéré à <https://policy-base.cma.ca/documents/policypdf/pd10-05f.pdf>
- Association médicale canadienne. (2018). *Introduction à l'avenir de la technologie en matière de santé et de soins de santé*. Ottawa, ON : AMC. Repéré à www.cma.ca/sites/default/files/pdf/health-advocacy/activity/2018-08-15-future-technology-health-care-f.pdf
- Audrain-Pontevia, A.-F., Menvielle, L. et Ertz, M. (2019). Effects of three antecedents of patient compliance for users of peer-to-peer online health communities: Cross-sectional study. *Journal of Medical Internet Research*, 21(11), e14006. <https://doi.org/10.2196/14006>
- Balaji, M. S. et Roy, S. K. (2017). Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 7-31. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1217914>
- Bellavance, J.-D. (2020, 18 juin). Une application pour informer les gens exposés à la COVID-19. *La Presse*, Repéré à <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-06-18/une-application-pour-informer-les-gens-exposes-a-la-covid-19>
- Bhuyan, S. S., Lu, N., Chandak, A., Kim, H., Wyant, D., Bhatt, J., ... Chang, C. F. (2016). Use of mobile health applications for health-seeking behavior among US adults. *Journal of Medical Systems*, 40(153). <https://doi.org/10.1007/s10916-016-0492-7>
- Bonoto, B. C., de Araújo, V. E., Godói, I. P., de Lemos, L. L. P., Godman, B., Bennie, M., ... Junior, A. A. G. (2017). Efficacy of mobile apps to support the care of patients with diabetes mellitus: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *JMIR mHealth and uHealth*, 5(3), e4. Repéré à <https://mhealth.jmir.org/2017/3/e4>
- Breen, G. M. et Zhang, N. J. (2008). Introducing ehealth to nursing homes: Theoretical analysis of improving resident care. *Journal of Medical Systems*, 32(2), 187-192. <https://doi.org/10.1007/s10916-007-9121-9>
- Butter, M., Rensma, A., Boxsel van, J., Kalisingh, S., Schoone, M., Leis, M., ... Korhonen, I. (2008). *Robotics for healthcare: Final report*. Bruxelles, Belgique: Commission européenne. Repéré à www.academia.edu/17543578/Robotics_for_healthcare_final_report
- Byambasuren, O., Beller, E. et Glasziou, P. (2019). Current knowledge and adoption of mobile health apps among Australian general practitioners: Survey study. *JMIR mHealth and uHealth*, 7(6), e13199. <https://doi.org/10.2196/13199>
- Catwell, L. et Sheikh, A. (2009). Evaluating ehealth interventions: The need for continuous systemic evaluation. *PLOS Medicine*, 6(8), e1000126. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000126>

- Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO). (2020). *Portrait numérique des foyers québécois*. Québec, QC : CEFRIO. Repéré à https://cefrio.qc.ca/media/2288/netendances-2019_fascicule-4_portrait-num%C3%A9rique-des-foyers-qu%C3%A9bécois-final.pdf
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. (2016). *Plan d'action régional de santé publique du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Chicoutimi, QC : gouvernement du Québec. Repéré à https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2018/11/PAR_Plan_daction_regional_SAGLAC_2016-2017.pdf
- Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., Ste-Marie, G. et Chartrand, É. (2018). *L'accessibilité aux services de santé et aux services sociaux au Québec : portrait de la situation*. Montréal, QC : ESPUM/IRSPUM. Repéré à www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=184199
- Coldefy, M., Com-Ruelle, L. et Lucas-Gabrielli, V. (2011). Distances et temps d'accès aux soins en France métropolitaine. *Questions d'économie de la santé*, 164(avril). Paris, France : IRDES. Repéré à www.irdes.fr/Publications/2011/Qes164.pdf
- Collège des médecins du Québec. (2015). *Le médecin, la télémédecine et les technologies de l'information et de la communication : guide d'exercice*. Montréal, QC : CMQ. Repéré à www.cmq.org/publications-pdf/p-1-2015-02-01-fr-medecin-telemedecine-et-tic.pdf
- Commissaire à la santé et au bien-être. (2016). *La performance du système de santé et de services sociaux québécois 2016*. Québec, QC : gouvernement du Québec. Repéré à www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/2017/PerformanceGlobale/CSBE_RapportGlobal_2016_ACCESS.pdf
- Commission de l'éthique en science et en technologie. (2014). *La télésanté clinique au Québec : un regard éthique*. Québec, QC : gouvernement du Québec. Repéré à www.ethique.gouv.qc.ca/media/1065/telesante_avis_a.pdf
- Commission européenne. (2009). La e-santé en Europe. *Les dossiers européens*, 17. Bruxelles, Belgique : CE. Repéré à https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=612
- Conférence nationale de santé (CNS). (2018). *Faire en sorte que les applications et objets connectés en santé bénéficient à tous : avis du 8 février 2018*. Paris, France : CNS. Repéré à https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/avis_cns_aoc_adopt_plen_0802_contrib_cnle_cncph_220218.pdf
- Conseil d'évaluation des technologies de la santé du Québec (CÉTS). (1998). *Télésanté et télémédecine au Québec : état de la question* (no CÉTS 98-TRF xvi-92 p). Sainte-Foy, QC : gouvernement du Québec.
- Conseil national de l'Ordre des médecins. (2015). *Santé connectée : de la e-santé à la santé connectée*. Le Livre blanc du Conseil national de l'Ordre des médecins. Paris, France : Ordre des médecins. Repéré à <https://www.conseil-national.medecin.fr/sites/default/files/external-package/edition/lu5yh9/medecins-sante-connectee.pdf>
- Consultation Québec. (2020). *COVID-19 : une application mobile*. Repéré à <https://consultation.quebec.ca/processes/covidapp/f/24/>
- Della Mea, V. (2001). What is e-health (2): The death of telemedicine? *Journal of Medical Internet Research*, 3(2), e22. <https://doi.org/10.2196/jmir.3.2.e22>
- Dermer, M. et Martel, J. (2020, 15 mars). COVID-19 : la télémédecine peut sauver des vies. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-03-15/covid-19-la-telemedecine-peut-sauver-des-vies>
- Dialogue. (2020). *Ce que Dialogue vous offrira, en tant que patient*. Montréal, QC : Dialogue. Repéré à www.dialogue.co/fr/patients
- Ertz, M. et Boily, É. (2019). The rise of the digital economy: Thoughts on blockchain technology and cryptocurrencies for the collaborative economy. *International Journal of Innovation Studies*, 3(4), 84-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.12.002>
- Espinoza, A. V., De Smedt, A., Guldolf, K., Vandervorst, F., Van Hooff, R. J., Tellez, H. F., ... Brouns, R. (2016). Opinions and beliefs about telemedicine for emergency treatment during ambulance transportation and for chronic care at home. *Interactive Journal of Medical Research*, 5(1), e9. <https://doi.org/10.2196/ijmr.5015>
- Farzandipour, M., Nabovati, E., Sharif, R., Arani, M. H. et Anvari, S. (2017). Patient self-management of asthma using mobile health applications: A systematic review of the functionalities and effects. *Applied Clinical Informatics*, 8(4), 1068-1081. <https://doi.org/10.4338/ACI-2017-07-R-0116>
- Fitzgerald, G., Piris, L. et Serrano, A. (2008, juin). Identification of benefits and barriers for the adoption of e-health information systems using a socio-technical approach. Dans *Proceedings of the 30th International Conference on Information Technology Interfaces* (pp. 601-606). Cavtat/Dubrovnik, Croatie. <https://doi.org/10.1109/ITI.2008.4588478>

- Gartner. (2018). *Étude d'évaluation des avantages de l'information de santé connectée au Canada : rapport préparé pour Inforoute Santé du Canada*. Stamford, CT : Gartner. Repéré à www.infoway-inforoute.ca/fr/component/edocman/3514-etude-d-evaluation-des-avantages-de-l-information-de-sante-connectee-au-canada/view-document?Itemid=0
- Gauthier, J., Haggerty, J., Lamarche, P., Lévesque, J.-F., Morin, D., Pineault, R. et Sylvain, H. (2009). *Entre adaptabilité et fragilité : les conditions d'accès aux services de santé des communautés rurales et éloignées*. Québec, QC : Institut national de santé publique du Québec. Repéré à www.inspq.qc.ca/pdf/publications/814_ResюмеServPremLigne.pdf
- Gouvernement du Québec. (2017). *Stratégie québécoise des sciences de la vie 2017-2027 : l'innovation prend vie*. Québec, QC : gouvernement du Québec. Repéré à https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economic/publications-adm/politique/PO_strategie_sciences_vie_2017-2027_MEI.pdf?1569264678
- Gouvernement du Québec. (2018). *Budget 2018-2019 santé : des services de santé accessibles et de qualité*. Québec, QC : gouvernement du Québec. Repéré à www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2018-2019/fr/documents/Sante_1819.pdf
- Habel-Thurton, D. (2018, 14 septembre). Oui, l'accès aux soins s'améliore au Québec, mais pas pour tous. *Ici Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1123467/sante-mentale-soins-accessibilite-quebec-urgence-ciuss>
- Haenlein, M. et Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hamine, S., Gerth-Guyette, E., Faulx, D., Green, B. B. et Ginsburg, A. S. (2015). Impact of mHealth chronic disease management on treatment adherence and patient outcomes: A systematic review. *Journal of Medical Internet Research*, 17(2), e52. <https://doi.org/10.2196/jmir.3951>
- Hennemann, S., Beutel, M. E. et Zwerenz, R. (2017). Ready for ehealth? Health professionals' acceptance and adoption of ehealth interventions in inpatient routine care. *Journal of Health Communication*, 22(3), 274-284. <https://doi.org/10.1080/10810730.2017.1284286>
- Institut de la statistique du Québec. (2019). *02 - Le Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC)*. Repéré à https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_02/region_02_00.htm
- Jansen, F., van Uden-Kraan, C. F., van Zwieten, V., Witte, B. I. et Verdonck-de Leeuw, I. M. (2015). Cancer survivors' perceived need for supportive care and their attitude towards self-management and ehealth. *Supportive Care in Cancer*, 23(6), 1679-1688. <https://doi.org/10.1007/s00520-014-2514-7>
- Jensen, J. D., King, A. J., Davis, L. A. et Guntzwiller, L. M. (2010). Utilization of Internet technology by low-income adults: The role of health literacy, health numeracy, and computer assistance. *Journal of Aging and Health*, 22(6), 804-826. <https://doi.org/10.1177/0898264310366161>
- Kailas, A., Chong, C. C. et Watanabe, F. (2010). From mobile phones to personal wellness dashboards. *IEEE Pulse*, 1(1), 57-63. <https://doi.org/10.1109/MPUL.2010.937244>
- Keasberry, J., Scott, I. A., Sullivan, C., Staib, A. et Ashby, R. (2018). Going digital: A narrative overview of the clinical and organisational impacts of ehealth technologies in hospital practice. *Australian Health Review*, 41(6), 646-664. <https://doi.org/10.1071/AH16233>
- Legault, J.-B. (2020, 10 juin). L'intelligence artificielle pour combattre la COVID-19 dans les CHSLD? *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/sante/580542/l-intelligence-artificielle-pour-combattre-la-covid-19-dans-les-chsld>
- Legrenzi, C. et Rosé, P. (2016). *Les tableaux de bord de la DSI* (3e éd.). Paris, France : Dunod.
- Lemieux, S. (2018). Un système de soins sous pression. *Gestion*, 43(3), 44-49. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0044>
- Lu, C., Hu, Y., Xie, J., Fu, Q., Leigh, I., Governor, S. et Wang, G. (2018). The use of mobile health applications to improve patient experience: Cross-sectional study in Chinese public hospitals. *JMIR mHealth and uHealth*, 6(5). <https://doi.org/10.2196/mhealth.9145>
- Marin, S. (2020, 9 juillet). Plus de 1,5 million de Québécois ont consulté en télémédecine. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-07-09/plus-de-1-5-million-de-quebecois-ont-consulte-en-telemedecine.php>
- Martini, A., Corso, M. et Pellegrini, L. (2009). An empirical roadmap for intranet evolution. *International Journal of Information Management*, 29(4), 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.10.001>

- May, C. R., Finch, T. L., Cornford, J., Exley, C., Gately, C., Kirk, S., ... Wilson, R. (2011). Integrating telecare for chronic disease management in the community: What needs to be done? *BMC Health Services Research*, 11(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-131>
- Mendoza-Caminade, A. (2014). La santé et la robotique. *Revue Lamy : Droit de l'immatériel*, 108, 20-204. Repéré à <http://publications.ut-capitole.fr/id/eprint/18659>
- Menvielle, L., Menvielle, W. et Audrain-Pontevia, A.-F. (2016). Effets de la fréquence d'utilisation des communautés virtuelles de patients sur la relation patients-médecins. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 34(8), 431-452. <https://doi.org/10.3917/jgem.168.0431>
- Meyer, J., Paré, G., Trudel, M.-C. et Têtu, B. (2014). Télémedecine et accessibilité aux soins de santé spécialisés en régions éloignées. *Gestion*, 39(3), 29-37. <https://doi.org/10.3917/nges.393.0029>
- MRC du Fjord-du-Saguenay. (2015). *Politique des aînés*. Saint-Honoré, QC : MRC du Fjord-du-Saguenay. Repéré à www.mrc-fjord.qc.ca/wp-content/uploads/2014/03/MRC_Web.pdf
- Obermeyer, Z. et Emanuel, E. J. (2016). Predicting the future: Big data, machine learning, and clinical medicine. *The New England Journal of Medicine*, 375(13), 1216-1219. <https://doi.org/10.1056/NEJMp1606181>
- Ologeanu-Taddei, R. et Paré, G. (2017). Technologies de l'information en santé : un regard innovant et pragmatique. *Systèmes d'information & Management*, 22(1), 3-8. <https://doi.org/10.3917/sim.171.0003>
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2011). *M-Health: New horizons for health through mobile technologies* (vol. 3). Genève, Suisse: OMS. Repéré à www.who.int/goe/publications/goe_mhealth_web.pdf
- Paré, G., Bourget, C., Aguirre, M., Beaudoin, J., Boutin, S., Vachon, K., ... Frazier, C. (2017). *Diffusion de la santé connectée au Canada*. Montréal, QC : CEFRIO. Repéré à <https://cefrio.qc.ca/media/1325/diffusion-de-la-sante-connectee-au-canada.pdf>
- Perraudin, M., Adchossi, A., Bresson-Raynaud, I. et Constans, K. (2012). Amélioration de la prise en charge de la douleur au sein d'un établissement de santé grâce à la création d'un site Intranet dédié au CLUD. *Douleurs : évaluation-diagnostic-traitement*, 13, A57. <https://doi.org/10.1016/j.douler.2012.08.152>
- Riek, L. D. (2017). Healthcare robotics. *Communications of the ACM*, 60(11), 68-78. <https://doi.org/10.1145/3127874>
- Roche Diabetes Care. (2016). *La santé digitale dans le diabète : dossier de presse*. Repéré à www.roche.fr/content/dam/rochexx/roche-fr/roche_france/fr_FR/doc/1607_DP_Sante%20digitale.pdf
- Sanders, C., Rogers, A., Bowen, R., Bower, P., Hirani, S., Cartwright, M., ... Chrysanthaki, T. (2012). Exploring barriers to participation and adoption of telehealth and telecare within the Whole System Demonstrator trial: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 12(1), 220. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-220>
- Sanofi. (2020). *MyStar Plus*. Repéré à www.mystar-sanofi.fr/mystarplus
- Seebacher, S. et Schürütz, R. (2017, mai). Blockchain technology as an enabler of service systems: A structured literature review. Dans S. Za, M. Drăgoicea et M. Cavallari (dir.), *8th International Conference on Exploring Services Science* (pp. 12-23). Cham, Suisse: Springer.
- Sevean, P., Dampier, S., Spadoni, M., Strickland, S. et Pilatzke, S. (2009). Patients and families experiences with video telehealth in rural/remote communities in Northern Canada. *Journal of Clinical Nursing*, 18(18), 2573-2579. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2008.02427.x>
- Simon, P. (2017). Les leçons apprises des principales études sur les objets connectés en télémédecine et santé mobile. *Recherche européenne en télémédecine*, 6(2), 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.eurtel.2017.06.003>
- Solomon, M., Wagner, S. L. et Goes, J. (2012). Effects of a Web-based intervention for adults with chronic conditions on patient activation: Online randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research*, 14(1). <https://doi.org/10.2196/jmir.1924>
- Sorell, T. et Draper, H. (2012). Telecare, surveillance, and the welfare state. *American Journal of Bioethics*, 12(9), 36-44. <https://doi.org/10.1080/15265161.2012.699137>
- Statistique Canada. (2019). *Fenilles d'information de la santé : fournisseurs habituels de soins de santé 2017*. Ottawa, ON : gouvernement du Canada. Repéré à www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-625-x/2019001/article/00001-fra.htm
- Surville, A. (2018). Objets connectés et dispositifs médicaux connectés : principaux outils disponibles à la pratique de la médecine générale en France en 2018 (Thèse de doctorat). Université Toulouse III, Toulouse, France. Repéré à <http://thesesante.ups-tlse.fr/2282/1/2018TOU31105.pdf>

- Takács, A., Nagy, D. Á., Rudas, I. et Haidegger, T. (2016). Origins of surgical robotics: From space to the operating room. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(1), 13-30. Repéré à <https://pdfs.semanticscholar.org/6894/341b527b79640668e3205cbdeec3936e5cac.pdf>
- Withings Health Institute. (2014). *Livre blanc de la santé connectée : pour entrer dans la médecine 2.0*. Paris, France : Withings.
Repéré à www.automesure.com/library/pdf/LivreBlanc-Sante-Connect2014.pdf
- Zhang, C., Zhang, X. et Halstead-Nussloch, R. (2014). Assessment metrics, challenges and strategies for mobile health apps. *Issues in Information Systems*, 15(2). Repéré à <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/3617>



Damien Hallegatte est professeur au département des sciences économiques et administratives de l'université du Québec à Chicoutimi.

DAMIEN HALLEGATTE

LE PIÈGE DE LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION

ISBN : 978-2-89578-679-5
150 pages • 18\$

Liber *editionsliber.com*

CONTACT PRESSE : MICHELINE GAUTHIER
COMMUNICATION@EDITIONSLIBER.COM
TÉL. 514 522-3227



CONSOMMER À LA MANIÈRE DES GENS QUE L'ON ADMIRE OU QUE L'ON ENVIE DEVIENT UNE PRÉOCCUPATION CENTRALE DANS NOS VIES, QUI SE PASSE DE JUSTIFICATIONS.

«La société de consommation a enfanté une véritable culture de consommation dont les valeurs cardinales sont la liberté de choix, le confort, le plaisir et l'expression de soi. Cette culture nous autorise et nous encourage à sublimer nos pulsions, nos frustrations et notre anxiété en acte d'achat qu'elle transforme en exercice quotidien de liberté. Bien sûr, elle n'a pas été créée de toutes pièces. Elle prend au contraire solidement appui sur nos mouvements primaires et notre tendance à la comparaison sociale, mais elle table aussi sur notre apathie et notre aveuglement volontaire. Nous désirons tellement croire en notre libre arbitre que nous n'attribuons nos décisions d'achat qu'à nous-mêmes, et non à notre inconscient ni aux techniques de marketing, et encore moins à la culture de consommation. Ce faisant, nous entérinons l'idée de l'achat comme un acte délibéré et donc chargé de significations. Ainsi, certes instaurée par les entreprises commerciales, la culture de consommation est coproduite par nous, consommateurs. Nous sommes tous les artisans de notre enfermement dans la société de consommation. En prendre conscience est déjà sans doute un premier pas pour s'en affranchir.»

TABLE DES MATIÈRES

Introduction • **Chapitre 1: Je consomme, donc je suis les autres** • **Chapitre 2: Véhicule symbolique** • **Chapitre 3: Le toit du monde ne suffit pas** • **Chapitre 4: Évasion canalisée** • **Chapitre 5: Le goût des autres** • **Chapitre 6: Décore ta vie** • *Conclusion*

Comprendre les antécédents de la satisfaction des clients envers l'achat en ligne : une étude empirique de la théorie de l'autodétermination

Urvashi Tandon^a, Ravi Kiran^b

RÉSUMÉ. Cet article vise à comprendre les indices de la satisfaction des clients en ce qui concerne l'achat en ligne en Inde en utilisant la théorie de l'autodétermination (TDA). Cette recherche valide le plaisir perçu, l'influence sociale, les interactions sur les réseaux sociaux, la logistique inverse et le paiement à la livraison (*pay on delivery* ou POD) en tant que nouveaux indices de la satisfaction des clients pour l'achat en ligne. Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire autoadministré et structuré ciblant les acheteurs en ligne dans les États de l'Inde du Nord. Un échantillon de 424 acheteurs en ligne a été validé à l'aide de la modélisation d'équations structurelles (SEM). Les conclusions de l'article révèlent que l'influence sociale, la logistique inverse et le paiement à la livraison (POD) ont eu un impact positif et significatif sur la satisfaction des clients. Le plaisir perçu apparaît comme étant le meilleur indice de l'achat en ligne. Cependant, les interactions sur les réseaux sociaux apparaissent comme un indice négligeable de la satisfaction des clients. Cette recherche constitue l'un des efforts initiaux qui valident empiriquement le POD, les interactions sur les réseaux sociaux, l'influence sociale, la logistique inverse et le plaisir perçu dans le contexte de l'achat en ligne en utilisant la TDA. Grâce à cette étude, les cybercommerçants qui se préparent à étendre leurs activités en Inde obtiennent des informations importantes sur les moteurs de l'achat en ligne menant à la satisfaction des clients. En retour, cela leur permettra de développer des stratégies de marketing et de les mettre en place pour cibler l'énorme marché inexploité.

ABSTRACT. *This paper aims to help understand the predictors of customer satisfaction with respect to online shopping in India, by using the Self-Determination Theory (SDT). This research validates perceived enjoyment, social influence, social media interactions, reverse logistics and pay on delivery (POD) mode of payment as new predictors of customer satisfaction in online shopping. Data was collected through a self-administered and structured questionnaire targeting online shoppers in North India states. A sample of 424 online shoppers was considered validated in this research using Structural Equation Modelling (SEM). The findings of the paper revealed that social influence, reverse logistics and POD mode of payment had a significant positive impact on customer satisfaction. Perceived enjoyment emerged as the strongest predictor of online shopping. However, social media interactions emerged as an insignificant predictor of customer satisfaction. This research is one of initial endeavour in online shopping that empirically validated POD, social media interactions, social influence, reverse logistics, and perceived enjoyment by using the SDT. Through this study, online retailers preparing to expand their operations in India have important insights regarding the drivers of online shopping leading to customer satisfaction. This in turn will help in developing marketing strategies and their implementation to target the huge untapped market.*

Introduction

L'achat en ligne a pris de l'ampleur au cours des dernières années en raison de facteurs comme la percée de l'Internet, la commodité de l'accès en tout temps,

l'accès rapide aux renseignements et l'avis en ligne reliés au produit, mais surtout en raison du mode de paiement nommé paiement à la livraison (*pay on delivery* ou POD) en Inde. On peut en témoigner grâce au paiement de 2,8 milliards de roupies indiennes (INR)

^a Professeure agrégée en marketing, Université Chitkara, Penjab, Inde

^b Professeure titulaire en administration des affaires, Université Thapar, Patiala, Inde

par POD en Inde (Deloitte et Assocham India, 2014). La percée d'Internet en Inde a atteint environ 665 millions de personnes en 2019 et augmentera à 829 millions en 2021. Or, de ce nombre, seulement 20 millions sont des acheteurs en ligne actifs qui effectuent des achats mensuels (Vijay, 2020). L'industrie du commerce électronique indien dépassera les États-Unis d'ici 2034 avec 64 milliards de dollars américains en 2020 et 200 milliards de dollars américains en 2026 (IBEF, 2018). Les commerçants en ligne font face au défi logistique de livrer des produits dans de vastes zones géographiques de l'Inde, qui regroupent 6000 petites villes et 600 000 villages (Nielsen, 2017).

Ces chiffres révèlent clairement que, même si la percée de l'Internet est en forte augmentation, cela n'a pas produit une augmentation du cybercommerce (Sushma, 2017) et qu'il y a encore beaucoup d'occasions pour les cybercommerçants de cibler les secteurs qui seront éventuellement en ligne. Un cadre global qui intègre les meilleures pratiques de gouvernance, tout en insistant sur les besoins uniques de cette vaste base de consommateurs autonomes doit être élaboré. Les principaux défis auxquels les commerçants en ligne font face pour percer dans le marché indien comprennent l'aspect exotique de l'utilisation de systèmes numériques, des infrastructures irrégulières et la grande variété de langues et de dialectes régionaux (Vijay, 2020). Les principales raisons de la performance chancelante sont les frais de renvoi à l'origine en Inde (*return to origin* ou RTO), en particulier pour les commandes avec paiement à la livraison (POD) ou avec un envoi contre remboursement (*cash on delivery* ou COD). Ainsi, c'est une exigence essentielle que d'étudier les variables qui peuvent faciliter l'acquisition de consommateurs pour les commerçants en ligne.

Un client vigilant évalue la rétroaction sur les produits à partir de sources telles que ses amis et les pairs, et tente d'évaluer l'authenticité des promesses faites par un cybercommerçant avant de faire un achat en ligne. Dans ce contexte, en savoir plus sur les variables qui conduisent à un achat et à un rachat devient impératif. Les commentaires et les évaluations de produits en ligne, les informations et la persuasion s'avèrent avoir un lien significatif et positif sur les intentions d'achat des consommateurs et sur leur satisfaction (Ashman et al., 2015; Zhang et al., 2014).

De manière similaire, la logistique inverse (qui regroupe toutes les procédures liées au retour d'un

produit, aux réparations et à l'entretien) a transformé l'appréhension concernant le fait de recevoir des produits défectueux lors d'achats en ligne. Les politiques de retour justes et modérées ont un impact positif sur les comportements d'achat en ligne (Oghazi et al., 2018). De même, les influences sociales qui précisent les relations dans un groupe de membres ont été validées en tant que facteur déterminant conduisant à un achat en ligne (Tandon et al., 2017).

Par conséquent, la recherche actuelle couvre divers facteurs autres que le plaisir perçu, qui a été validé par des modèles antérieurs. La plupart de ces concepts ont été étudiés en tant que concepts indépendants, mais leur incidence sur la satisfaction des clients en comparaison avec d'autres n'a pas réellement été validée pour l'achat en ligne. Afin de combler cette lacune, la théorie de l'autodétermination (TDA) (Deci et Ryan, 1985) est employée dans cette recherche pour soutenir l'impact de la logistique inverse, des réseaux sociaux, de l'influence sociale, du POD et du plaisir perçu sur la satisfaction des clients.

Cette étude comprend de nombreuses contributions théoriques et pratiques. En plus d'augmenter la connaissance sur la satisfaction des clients par la validation de la TDA, elle contribue également à mettre en place des pratiques durables pour les commerçants en ligne et pour les consommateurs. Se concentrer sur des concepts comme le POD, les interactions sur les réseaux sociaux, l'influence sociale, le plaisir perçu et la logistique inverse ne soutient pas seulement les commerçants en ligne pour répondre aux besoins des clients, mais également pour répondre aux demandes et besoins changeants des clients, ce qui augmente ainsi le niveau de satisfaction de ces derniers. Le commerce électronique soutient la culture numérique, l'inclusion financière et la facilité à faire des affaires, ce qui entraîne de la création d'emplois et une croissance économique intelligente, qui, en retour, mène au développement du territoire.

1. Contexte théorique et hypothèses de développement

1.1 Théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (TDA) proposée par Deci et Ryan (1985) met en évidence les problèmes liés aux motivations intrinsèques et extrinsèques. La TDA est axée sur la façon dont les humains intègrent la conscience globale du soi en

régulant leurs besoins psychologiques pour leur bien-être et leur satisfaction (Hwang, 2010; Gagné et Deci, 2005). Les chercheurs ont confirmé que la théorie de l'autodétermination met l'accent sur les motivations intrinsèques (plaisir perçu) et sur les motivations extrinsèques (normes sociales) comme instincts comportementaux dans le comportement général (Hwang, 2010).

La TDA a été abondamment validée par les chercheurs en psychologie sociale, mais ce modèle n'a pas été étudié en profondeur dans le domaine du commerce en ligne (Hwang, 2010; White, 2015; Gao et al., 2018). En raison des besoins croissants pour les achats en ligne, les sites web des cybercommerçants présentent un certain nombre de signaux et de motivateurs afin de rendre leur expérience d'achat agréable et afin de répondre à leurs besoins. Quelques études précédentes ont évalué certains besoins psychologiques (Kim et Drumwright, 2016; Martin et Hill 2012). Cette recherche vise à déterminer quels besoins motivationnels en particulier sont actifs lors de l'achat en ligne et lesquels conduisent à la satisfaction du client lorsqu'il fait de tels types d'achats.

Le plaisir perçu a été classé en tant que motivation intrinsèque par Venkatesh et Speier (2000), tandis que l'influence sociale a été classée en tant qu'effet positif significatif sur les intentions d'achat (Venkatesh et al., 2003; Hwang, 2010). Slyke et al. (2002) ont confirmé que l'achat en ligne a été considéré comme étant une activité sociale pratiquée par les femmes, plutôt que comme l'adoption de la technologie. La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie 2 (UTAUT2) (Venkatesh et al., 2012) conclut également que l'influence sociale et les motivations hédonistes (plaisir perçu) prédisent de manière importante les intentions d'acheter en ligne. Recevoir de la rétroaction des pairs, lire des avis sur les produits et discuter dans des communautés grâce à des interactions sur les réseaux sociaux répondent aux besoins psychologiques de base, ce qui conduit à l'adoption d'une technologie et à la satisfaction envers cette dernière (Gao et al., 2018). De même, le mode de paiement par POD (Tandon et al., 2017) et les politiques de retour (Oghazi et al., 2018) peuvent être considérés comme des facteurs de motivation importants pour l'achat en ligne. En effet, le POD, les politiques de retour et les interactions sur les réseaux sociaux peuvent répondre aux besoins psychologiques.

Les besoins psychologiques sont « ces besoins qui, lorsque satisfaits (ou entravés), sont normalement bénéfiques (ou défavorables) à la croissance psychologique continue, au développement et au bien-être d'une personne » (Deci et Ryan 2000, p. 229). Ainsi, les individus pratiquent les activités qui conduisent à l'estime et à l'amélioration de soi.

De leur côté, les commerçants en ligne intègrent certaines fonctionnalités sur leur site web telles que des politiques de retour, des forums de discussion, le POD, des commentaires et évaluations sur les produits ainsi qu'une navigation exempte de produits, qui nourrissent les besoins psychologiques de base. Ces fonctionnalités d'achat en ligne motivent les consommateurs à effectuer un achat et apportent des résultats positifs conduisant à la satisfaction.

La TDA a également été étudiée précédemment dans le cadre d'achat en ligne par d'autres chercheurs (Hew et Kadir, 2017; Gao et al., 2018; Hwang, 2010; White, 2015). Ces recherches ont prouvé le rôle critique de la satisfaction des besoins pour générer des résultats positifs. D'abord, Hew et Kadir (2017) ont étudié des environnements d'apprentissage virtuel infonuagiques et ont constaté l'impact significatif des besoins psychologiques sur le comportement face à l'utilisation. Hwang (2010) a utilisé la TDA et a constaté un impact positif important des normes sociales et du plaisir perçu sur le comportement. Gao et ses collaborateurs (2018) ont présenté une nouvelle perspective de la TDA en validant le rôle de la téléprésence et de la présence sociale, qui influencent les intentions d'achat. Enfin, White (2015) a employé la TDA et a corroboré l'impact des motivations intrinsèques et extrinsèques sur la satisfaction des clients.

Dans l'ensemble, ces études sont axées sur la satisfaction des besoins, qui est indispensable pour stimuler l'achat en ligne. Ainsi, en se basant sur la littérature, cette étude présente la TDA pour expliquer l'impact du plaisir perçu, de la logistique inverse, du POD, de l'influence sociale et des interactions sur les réseaux sociaux pour le marché de l'achat en ligne.

1.2 Satisfaction des clients

La satisfaction des clients est une variable dépendante largement étudiée dans le contexte de l'achat en ligne. Elle est définie comme étant la réponse de satisfaction du consommateur : « Il s'agit d'un jugement sur un produit ou un élément du service, ou le produit du service lui-même, qui a offert (ou qui offre) un niveau

agréable de satisfaction liée à la consommation, incluant les niveaux de sous-satisfaction ou sursatisfaction » (Oliver, 1993, p. 420). La satisfaction des clients joue un rôle pertinent dans l'achat en ligne, car elle influence la décision des consommateurs à continuer de faire des achats en ligne ou non. Elle a été étudiée de manière approfondie en tant que variable dépendante de l'achat en ligne (Crisafulli et Singh, 2017). Toutefois, la plupart des conclusions des recherches préconisent l'impact des influences individuelles et psychologiques menant à des répercussions importantes sur la théorie de la satisfaction des clients et sa pratique (Crisafulli et Singh, 2017; Tandon et al., 2017).

Ainsi, il est indispensable de comprendre les variables qui influencent la satisfaction des clients. Du point de vue de la TDA, la motivation est un continuum et elle varie selon les comportements contrôlés par les exigences externes et par les tâches accomplies pour obtenir satisfaction (Deci et Ryan, 2000; White, 2015; Kumar et Kashyap, 2018). White (2015) s'est servi de la TDA et a confirmé que la motivation est un facteur déterminant de la satisfaction.

Pour approfondir la compréhension de la satisfaction des clients en utilisant les concepts de la TDA, cette étude étend le cadre théorique de Hwang (2010), où le plaisir perçu et les normes sociales ont été validés en tant que principaux facteurs de motivation. Cette étude étend le modèle aux interactions sur les réseaux sociaux, au POD et à la logistique inverse comme principaux facteurs de motivation extrinsèque conduisant à la satisfaction des clients.

1.3 Plaisir perçu

Le plaisir perçu se définit comme étant « l'amusement ou le plaisir découlant de l'utilisation d'une technologie, et il a été démontré qu'il joue un rôle dominant dans la détermination de l'acceptation de la technologie et de son utilisation » (Brown et Venkatesh, 2005, p. 400). Les études précédentes (Venkatesh et al., 2012; Thong et al., 2006; Sakshi et al., 2020) ont conceptualisé le plaisir perçu comme un facteur essentiel motivant les consommateurs à faire des achats en ligne. Le plaisir perçu est une motivation intrinsèque qui représente la mesure dans laquelle le plaisir est le résultat de l'utilisation de l'informatique (Chang et Chen, 2015). L'étude de Hwang (2010), tout en comparant l'attitude des hommes et des femmes qui font des achats en ligne, a confirmé que le plaisir perçu

obtient plus d'impact sur les acheteurs en ligne masculins. Selon la théorie de l'autodétermination (TDA) et la théorie de l'action raisonnée (TRA), les motivations intrinsèques telles que le plaisir perçu sont des facteurs déterminants importants de l'achat en ligne. Par conséquent, l'hypothèse suivante est proposée :

H1 : *Il existe une association positive entre le plaisir perçu et la satisfaction des clients.*

1.4 Mode de paiement par POD (paiement à la livraison)

En Inde, les clients doivent fournir les détails de la carte de crédit/débit pour commander en ligne. Les clients indiens qui se méfient des paiements en ligne avec une carte de crédit/débit auraient un comportement contrôlé envers l'achat en ligne. L'utilisation limitée des cartes de crédit/débit a convaincu les cybercommerçants d'offrir un substitut sous la forme d'un paiement non électronique, c'est-à-dire le mode de paiement envoi contre remboursement (ECR), qui a instauré la confiance chez les clients indiens et qui a réduit, dans une certaine mesure, l'appréhension envers les produits défectueux puisque les clients ne paient qu'après avoir reçu le produit.

En novembre 2016, la démonétisation faite par le gouvernement en place a déplacé toute l'attention sur la numérisation. Par la suite, les commerçants en ligne ont également adapté l'ECR en offrant des paiements par carte de débit, mais après que le produit ait été livré (POD). L'économie indienne est fondée sur la monnaie, et de tels changements dans les modèles et évaluations culturels nécessitent du temps et des ressources. Le POD a convaincu les commerçants en ligne grâce à ses livraisons en temps voulu, ce qui offre ainsi un service amélioré qui augmente la satisfaction des clients. En outre, quelques études indiennes comme celle de Tandon et ses collaborateurs (2017) ont recommandé l'utilisation du mode de paiement ECR pour l'achat en ligne, mais le concept n'est pas bien établi dans la littérature. L'étude de Chiejina et Olamide (2014) sur les clients nigériens souligne que le POD est un vecteur de confiance important entre les clients et les commerçants en ligne. Bien que suggéré et considéré dans la plupart des études, le POD n'a pas été abondamment validé de manière empirique en tant que concept. Pour combler cette lacune, il a été

inclus dans la présente étude. Comprenant l'importance de ce mode de paiement et avec le soutien de la littérature, l'hypothèse suivante est proposée :

H2 : Il existe une association positive entre le mode de paiement par POD et la satisfaction des clients.

1.5 Interactions sur les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont des services en ligne, aussi connus sous le nom de « sites de réseautage social », qui font référence à des réseaux de relations et d'interaction entre différents usagers (groupes ou individus) (Kempe et al., 2003; Sheikh et al., 2019). Les interactions sur les réseaux sociaux influencent également le comportement du consommateur, de l'acquisition d'information sur le produit jusqu'au comportement après l'achat du produit (Duffett, 2015). Un message positif diffusé grâce à des interactions sur les réseaux sociaux augmente les ventes du produit. Ainsi, les interactions sur les réseaux sociaux ont été validées dans cette étude comme étant un facteur de motivation.

Hajli (2014) souligne l'incidence positive importante des interactions sur les réseaux sociaux sur les intentions d'achat des clients. Muda et al. (2016) ont évalué les comportements d'achat en ligne de la génération Y en Malaisie et ont constaté que ces achats étaient effectués en majorité chez des cybercommerçants qui fonctionnent par l'entremise de Facebook et d'Instagram. Les clients utilisent les interactions sur les réseaux sociaux comme une plateforme pour exprimer leurs convictions, mais surtout pour accéder à de l'information sur les produits (Duffett, 2015; Ioană et Stoica, 2014). De plus, les évaluations sur les produits en ligne émises par différentes couches d'utilisateurs et évoluant grâce aux interactions sur les réseaux sociaux ont eu les répercussions les plus importantes sur la commercialisation. L'incapacité d'un commerçant en ligne à résoudre le problème a un impact négatif sur la satisfaction des clients, ce qui conduit ainsi à une diminution des intentions de rachat et du bouche-à-oreille favorable (Crisafulli et Singh, 2017). Sur la base de ce qui précède, l'hypothèse suivante est formulée :

H3 : Il existe une association positive entre les interactions sur les réseaux sociaux et la satisfaction des clients.

1.6 Influence sociale

L'influence sociale a été définie comme étant « la mesure dans laquelle les clients perçoivent que les personnes importantes (p. ex., famille et amis) croient qu'ils devraient se servir d'une technologie en particulier » (Venkatesh et al., 2012, p. 159). Des études précédentes (Tandon et Kiran, 2019; Hwang, 2010) ont confirmé une association positive importante de l'influence sociale sur le comportement d'achat en ligne. Au contraire, l'étude de Dharmawirya et Smith (2012) a confirmé l'impact négligeable de l'influence sociale sur les consommateurs indonésiens. Ainsi, il peut être démontré que les conclusions ne sont pas cohérentes. En conséquence, l'hypothèse suivante est proposée :

H4 : Il existe une association positive entre l'influence sociale et la satisfaction des clients.

1.7 Logistique inverse

En matière de satisfaction des clients, un moyen rapide et performant permettant aux clients de retourner les produits défectueux est presque aussi important que le moyen de livraison. Harris et Martin (2014) ont conclu que la logistique inverse a inspiré la confiance chez les clients qui achètent en ligne. Cette étude met aussi l'accent sur l'utilisation efficace de systèmes tierce partie. Pour obtenir l'avantage concurrentiel et pour rester compétitifs sur les marchés, la plupart des commerçants en ligne offrent une politique de retour permissive (Li et al., 2013; Altug et Aydinliyim, 2016). Les procédures de retour aident également à réduire l'appréhension envers les produits défectueux. Une politique de retour permissive adoptée par les commerçants en ligne est un signe de la qualité du service et entraîne ainsi une augmentation des ventes (Tavana et al., 2019; Pei et al., 2014). Oghazi et al. (2018) ont confirmé les répercussions positives importantes d'une politique de retour indulgente sur les intentions d'achat. Pei et al. (2014) soulignent que ce type de politique renforce la confiance envers l'entreprise. Par conséquent et sur la base de ce qui précède, l'hypothèse proposée est la suivante :

H5 : Il existe une association positive entre la logistique inverse et la satisfaction des clients.

Sur la base de la littérature, dans la présente étude, le plaisir perçu, les interactions sur les réseaux sociaux, la logistique inverse et le POD sont des variables indépendantes conceptualisées, et elles ont un impact positif sur la satisfaction des clients.

À partir de ce qui a été discuté précédemment, un modèle théorique est proposé. La figure 1 résume le modèle conceptuel de l'étude.

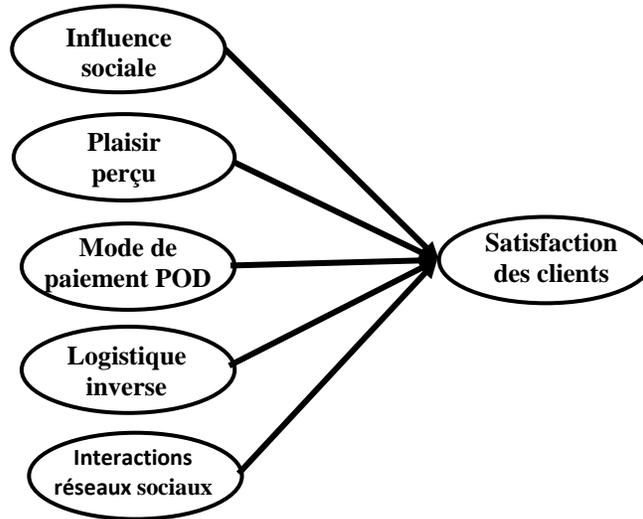


Figure 1 – Modèle proposé

2. Méthodologie de recherche

2.1 Instruments de sondage

La population visée par cette recherche est constituée des gens effectuant des achats en ligne en Inde. Cette étude a été menée dans les États de l'Inde du Nord, notamment Jammu-et-Cachemire, Himachal Pradesh, Penjab, Chandigarh, Haryana, Delhi et Uttar Pradesh. Les États de l'Inde du Nord représentent un assortiment de traditions et de coutumes (Singh et al., 2017). Ils comprennent beaucoup de jeunes et moins de femmes que d'hommes.

En raison de la percée du Web, les acheteurs de l'Inde du Nord ont connu un grand changement dans leur mode de vie et leurs habitudes d'achat au cours des dernières années; ils préfèrent l'achat en ligne du point de vue utilitaire et hédoniste (Tandon et al., 2017). Les Indiens du Nord ont un bon pouvoir d'achat, en comparaison avec le reste du pays, et ils l'utilisent en grande partie en effectuant des achats en ligne. Cette tendance croissante nous a motivés à examiner et à analyser la perception des acheteurs de l'Inde du Nord.

Le barème du mode de paiement par POD comprend cinq éléments provenant de l'étude précédente de Tandon et Kiran (2019). Les éléments des interactions sur les réseaux sociaux de Duffett (2015) ont été retenus, considérant que les éléments de la logistique inverse sont de nouveaux éléments du barème. Les éléments sur la satisfaction des clients des précédentes études de Tandon et al. (2017) ont été retenus. Les éléments du barème ont été adaptés à l'achat en ligne. Tous les éléments ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points allant de « tout à fait en accord » à « fortement en désaccord ».

2.2 Procédure de collecte de données

Pour améliorer la clarté du questionnaire, la version préliminaire a été distribuée à un groupe pilote d'universitaires et de doctorants. Le groupe pilote a répondu aux questions et a suggéré des modifications mineures dans la formulation des éléments. Ses suggestions ont été intégrées au questionnaire en ajoutant et en retirant quelques questions. Au total, 650 réponses ont été reçues par le biais du sondage. Toutefois, après un examen attentif, seuls 424 questionnaires ont été retenus pour une analyse plus approfondie.

Une comparaison a été faite entre les répondants hâtifs et tardifs pour remédier au biais de non-réponse (Armstrong et Overton, 1977). Aucune différence significative n'a été constatée, ce qui indique l'absence

d'un biais de non-réponse (voir tableau 1). Ainsi, l'échantillon final de 424 répondants peut être considéré comme étant représentatif de l'ensemble de la population.

Types de répondants (N = 424)		Satisfaction des clients	Mode de paiement par POD	Interactions			
				sur les réseaux sociaux	Plaisir perçu	Influence sociale	Logistiqu inverse
Répondants hâtifs (n = 303)	Moyenne	4,04	3,82	3,64	3,87	4,11	3,93
	S. D.	0,94	0,88	1,13	0,91	0,92	0,99
Répondants tardifs (n = 121)	Moyenne	4,01	3,80	3,64	3,82	4,09	3,86
	S. D.	0,93	0,86	1,15	0,80	0,88	0,98

Tableau 1 – Biais de non-réponse

Le tableau 2 présente les caractéristiques démographiques des clients sondés. Le profil des répondants révèle qu'un nombre considérable possède

un bon niveau d'instruction, c'est-à-dire diplômé (35,1 %) ou ayant terminé des études supérieures (50,8 %).

Caractéristiques démographiques	N ^{bre}	%
Genre		
Homme	254	60
Femme	170	40
Niveau d'études		
Premier cycle	60	14,1
Diplômé	149	35,1
Études supérieures	215	50,8
Âge		
18 à 30 ans	221	52
31 à 44 ans	118	28
Plus de 45 ans	85	20
Type de client		
Étudiant	56	13,2
Travailleur autonome	75	17,7
Service	293	69,1

Note. N = 424

Tableau 2 – Répartition de fréquence du profil démographique des répondants

Le tableau 3 illustre quant à lui l'utilisation de l'Internet et les habitudes d'achat en ligne des 424 répondants.

Caractéristiques	N^{bre}	%
<i>N^{bre} d'heures par semaine consacrées à Internet</i>		
Moins de 10 heures	45	10,6
De 11 à 20 heures	139	32,8
Plus de 20 heures	240	56,6
<i>N^{bre} d'heures par mois consacrées à l'achat en ligne</i>		
Moins de 5 heures	212	42,4
De 6 à 11 heures	227	45,4
Plus de 11 heures	61	12,2
<i>N^{bre} de produits achetés durant les 3 derniers mois</i>		
Moins de 5	94	18,8
De 6 et 10	215	43,0
Plus de 10	191	38,2
<i>N^{bre} d'années d'expérience d'achat en ligne</i>		
Moins de 3 ans	54	12,7
De 4 à 6 ans	69	16,3
Plus de 6 ans	301	71
<i>Mode de paiement préféré</i>		
POD	332	66,4
Carte de crédit	63	12,6
Carte de débit	105	21

Note. N = 424.

Tableau 3 – Utilisation d'Internet et habitudes d'achat en ligne

3. Analyse des données

3.1 Fiabilité et validité

Pour évaluer la fiabilité et la validité du modèle de mesure proposé, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été effectuée. Les résultats de l'AFC

(voir tableau 4) indiquent que les charges normalisées de toutes les variables incluses sont significatives. L'instrument démontre la preuve de validité convergente (variance moyenne extraite >0,50 en toute circonstance), la fiabilité composite (valeur de >0,70 en toute circonstance) et la validité discriminante.

Variables	Éléments	Estimation normalisée	Erreur type	Ratio critique	Écart moyen extrait	Fiabilité composite
Logistique inverse (REL)	REL1*	0,841			0,647	0,846
	REL2	0,830	0,056	17,376		
	REL3	0,739	0,054	15,727		
Réseaux sociaux (SOM)	SOM3	0,701	0,047	15,467	0,662	0,853
	SOM4*	0,841				
	SOM5	0,887	0,05	19,629		
Plaisir perçu (PEJ)	PEJ1*	0,745			0,581	0,806
	PEJ2	0,714	0,125	12,818		
	PEJ3	0,824	0,108	13,192		
Influence sociale (SOI)	SOI1*	0,903			0,819	0,932
	SOI2	0,929	0,035	29,233		
	SOI3	0,883	0,039	26,739		
Paiement à la livraison (POD)	POD1*	0,686			0,537	0,822
	POD3	0,784	0,107	13,127		
	POD4	0,769	0,107	12,983		
	POD5	0,686	0,08	13,837		
Satisfaction des clients (CUS)	CUS1*	0,797			0,644	0,844
	CUS2	0,800	0,063	16,534		
	CUS3	0,810	0,059	16,719		

Tableau 4 Validité du modèle de mesure

L'estimation de variance moyenne extraite (VME) de carrée de celle-ci que de tout autre concept (voir chaque concept est plus grande que la corrélation tableau 5) (Fornell et Larcker, 1981).

	CUS	POD	SOM	PEJ	SOI	REV
CUS	0,802					
POD	0,524**	0,732				
SOM	0,571**	0,527**	0,813			
PEJ	0,370**	0,447**	0,415**	0,762		
SOI	0,276**	0,371**	0,255**	0,478**	0,904	
REV	0,502**	0,438**	0,414**	0,409**	0,358**	0,804

Note. CUS : satisfaction des clients; POD : paiement à la livraison; SOM : interactions sur les réseaux sociaux; PEJ : plaisir perçu; SOI : influence sociale et REV : logistique inverse.

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). Les données en gras représentent la racine carrée de la VME.

Tableau 5 – Matrice de corrélation des variables

3.2 Modèle structurel

variable dépendante de la satisfaction des clients (voir tableau 6).

Ce modèle d'hypothèse a été estimé séparément sur l'ensemble des variables indépendantes et sur la

			Charge normalisée	Erreur type	Ratio critique	Valeur p	Résultat
Plaisir perçu ⁽¹⁾	→	Satisfaction des clients	0,72				Soutenu
Paiement à la livraison	→	Satisfaction des clients	0,377	0,092	5,003	***	Soutenu
Interactions sur les réseaux sociaux	→	Satisfaction des clients	0,137	0,092	1,139	0,072	Non soutenu
Influence sociale	→	Satisfaction des clients	0,376	0,028	9,208	***	Soutenu
Logistique inverse	→	Satisfaction des clients	0,27	0,05	4,712	***	Soutenu

Note. (1) La charge factorielle de ce construit de plaisir perçu est fixe et n'a donc pas été estimée.

Statistiques sur la qualité de l'ajustement : CMIN/df = 4,503; GFI = 0,898; NFI = 0,891; RFI = 0,901; TLI = 0,911; CFI = 0,906 et RMSEA = 0,076.

*** Importance au niveau de probabilité de 0,001.

Tableau 6 – Modèle structurel des facteurs de motivation de l'achat en ligne

4. Discussion et conclusion

en ligne. Se sentir heureux et excité en parcourant les sites d'achat satisfera l'acheteur.

4.1 Discussion

Cette recherche visait à comprendre les facteurs influençant les commerçants en ligne à cibler le plus grand potentiel inexploité et les budgets inaccessibles dans les régions rurales et au-delà des zones urbaines de deuxième catégorie, lesquelles réfèrent à des agglomérations d'au moins un million d'habitants comme les capitales des différentes provinces indiennes et les centres industriels. Les commerçants en ligne peuvent définir et surmonter les défis en créant une infrastructure dans les régions éloignées qui facilite la livraison des produits par POD et qui garantit une protection adéquate sur les retours.

Le modèle de recherche a validé et a défini l'impact du plaisir perçu, du mode de paiement par POD, des interactions sur les réseaux sociaux, de l'influence sociale et de la logistique inverse sur la satisfaction des clients qui font des achats en ligne.

Le plaisir perçu est apparu comme étant le plus fort (charge factorielle normalisée = 0,72; $p < 0,000$) et l'indice le plus significatif de la satisfaction des clients, ce qui est cohérent avec les précédentes études publiées (Tandon et Kiran, 2019; Venkatesh et al., 2012; Hwang, 2010). Cela indique que le processus de recherche de nouveaux produits semble agréable pour les acheteurs et a ainsi une influence sur l'achat

Puis, le mode de paiement par POD est également apparu comme un indice significatif (charge normalisée = 0,377; $p < 0,000$) de la satisfaction des clients. Cette conclusion concorde avec les études précédentes (Tandon et Kiran 2019; Chiejina et Olamide, 2014). Puisque ce mode de paiement est fortement privilégié par les acheteurs en ligne dans les pays en développement comme l'Inde, un effort est exigé de la part des cybercommerçants pour l'étendre au plus grand nombre de codes postaux. Les chercheurs peuvent également l'étudier plus en profondeur dans des territoires et des contextes culturels différents.

Ces indices sont suivis de l'influence sociale et de la logistique inverse. Le rapport d'influence sociale est apparu comme un indice significatif (charge normalisée = 0,376; $p < 0,000$), qui est cohérent avec les précédentes études de Yapraklı et al. (2013) et de Venkatesh et al. (2012), mais incohérent avec l'étude de Baptista et Oliveira (2015). La logistique inverse apparaît également comme étant significative dans l'étude, mais obtient la charge factorielle la plus basse (charge normalisée = 0,27; $p < 0,000$). Cette conclusion est cohérente avec les précédentes études publiées (Yu et Wang, 2008; Altug et Aydinliyim, 2016). Même si la logistique inverse apparaît comme étant la variable significative la plus faible, des efforts déployés sur la logistique inverse et sur des retours sans tracas pourraient aider à générer de la confiance

et à surmonter l'appréhension chez les Indiens concernant l'achat en ligne. Par conséquent, il est absolument nécessaire de se concentrer sur le plaisir perçu, sur le POD, sur l'influence sociale et sur la logistique inverse pour encourager l'achat en ligne.

Étonnamment, les interactions sur les réseaux sociaux sont apparues comme étant négligeables. Cette conclusion est incohérente avec les précédentes études publiées (Muda et al., 2016; Ioanăș et Stoica, 2014;

Tandon et Kiran, 2019;). Une explication possible serait que les répondants du groupe sondé ne sont peut-être pas des utilisateurs actifs de plateformes de réseaux sociaux.

Mettre véritablement l'accent sur les concepts validés pourrait aider à générer de la confiance en soi et à invalider l'appréhension chez les Indiens en ce qui concerne l'achat en ligne.

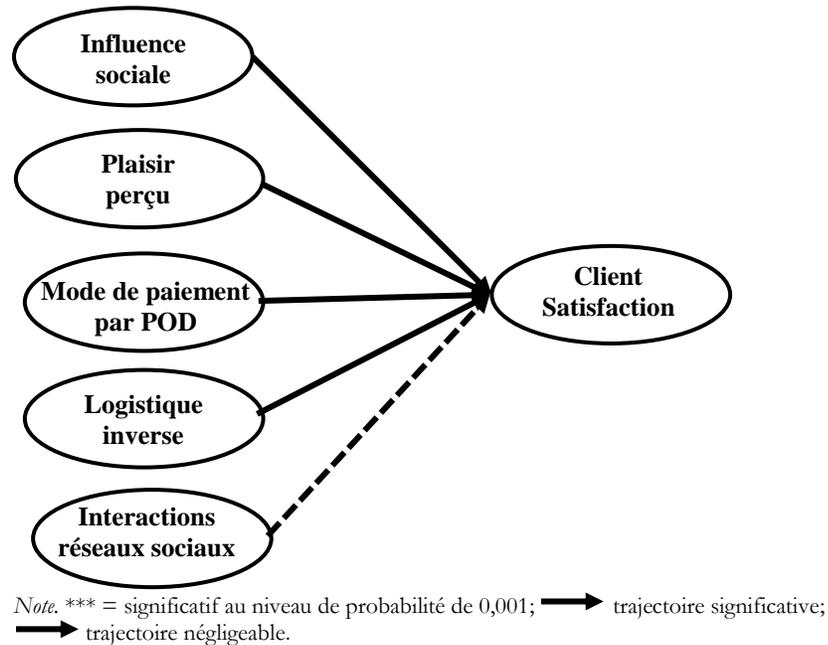


Figure 2 – Relations des trajectoires présentant la relation entre les variables

4.2 Contributions de l'étude

La principale contribution de cette étude repose sur la validation du rôle des facteurs de motivation de l'achat en ligne, qui sont extrêmement importants pour l'adoption, la diffusion et la satisfaction envers toute technologie. L'achat en ligne est en voie de changer la donne pour le développement du cybercommerce dans les villes de deuxième catégorie et les zones rurales de moindre catégorie. Ce changement structurel se traduira par des développements infrastructurels puisque les commerçants en ligne exigeront des itinéraires et des manutentionnaires de produits efficaces pour la dernière étape de livraison non couverte chez les clients ruraux.

Une autre contribution théorique importante est la validation des indices (plaisir perçu, influence sociale, logistique inverse, mode de paiement par POD et

interactions sur les réseaux sociaux) pour comprendre leur relation avec la satisfaction des clients. En raison de recherches limitées sur les mécanismes de paiement, la contribution du mode de paiement par POD est reconnue en tant que vecteur de confiance entre les clients et les cybercommerçants pour l'achat en ligne. De plus, la logistique inverse, qui peut être considérée comme étant une partie prédestinée de l'achat en ligne, a été validée pour la première fois en lien avec la satisfaction des clients. Une mauvaise expérience de retour de produit réduit les chances qu'un client effectue un rachat. Ainsi, les retours sans tracas jouent un rôle significatif pour la détermination des attentes des clients et améliorent l'expérience globale d'achat. L'importance de mettre en place un processus de logistique inverse devient donc évidente.

La conclusion de cette recherche a également des retombées importantes pour les commerçants en

ligne. Mettre l'accent sur les indices qui ont émergé de l'étude n'est pas seulement crucial pour les cybercommerçants en Inde, mais aussi pour les autres pays en développement. Les cybercommerçants doivent d'abord améliorer la dimension agréable de l'expérience d'achat en ligne et poursuivre avec le mode de paiement par POD, avec la logistique inverse et avec un bouche-à-oreille positif par le biais des normes sociales.

5. Limites et pistes de recherche

Tout en contribuant à la théorie de commercialisation existante et à la littérature, notre étude possède quelques limites, que nous reconnaissons en tant qu'indications pour les recherches à venir. Une importante limite est le manque de généralisation de ses conclusions. Puisque les données ont été recueillies dans les États de l'Inde du Nord, les conclusions

peuvent ainsi n'être pertinentes que pour les États de l'Inde du Nord. Cette recherche pourrait être élargie à l'Inde de l'Est, de l'Ouest et du Sud, car non seulement l'exposition à la technologie est diverse, mais les infrastructures logistiques le sont également. Pour tester la validité des conclusions, cette étude pourrait s'étendre aux autres pays en développement.

La seconde limite de cette étude est que les variables pertinentes telles que l'innovation personnelle, le risque perçu, la qualité du site web et les politiques gouvernementales devraient être comprises. Ainsi, des recherches futures pourraient également inclure d'autres facteurs de motivation intrinsèque et extrinsèque afin d'adopter un large éventail de technologies. L'étude laisse aussi place à la possibilité de valider l'impact modéré des variables catégorielles telles que l'âge et le genre.

RÉFÉRENCES

- Altug, M. S. et Aydinliyim, T. (2016). Counteracting strategic purchase deferrals: The impact of online retailers' return policy decisions. *Manufacturing and Service Operations Management*, 18(3), 376-392. <https://doi.org/10.1287/msom.2015.0570>
- Armstrong, J. S. et Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- Ashman, R., Solomon, M. R. et Wolny, J. (2015). An old model for a new age: Consumer decision making in participatory digital culture. *Journal of Consumer Behavior*, 14(2), 127-146. <https://doi.org/10.1362/147539215X14373846805743>
- Baptista, G. et Oliveira, T. (2015). Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators. *Computers in Human Behavior*, 50, 418-430. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.024>
- Brown, S. A. et Venkatesh, V. (2005). Model of adoption of technology in households: A baseline model test and extension incorporating household life cycle. *MIS Quarterly*, 29(3), 399-426.
- Chang, C. C. et Chen, C. W. (2015). Examining hedonic and utilitarian bidding motivations in online auctions: Impacts of time pressure and competition. *International Journal of Electronic Commerce*, 19(2), 39-65. <https://doi.org/10.1080/10864415.2015.979476>
- Chiejina, C. et Olamide, S. E. (2014). Investigating the significance of the « Pay on Delivery » option in emerging prosperity of the Nigerian e-commerce sector. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 120-135.
- Crisafulli, B. et Singh, J. (2017). Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Computers in Human Behavior*, 77, 413-424. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>
- Dharmawirya, M., et Smith, B.A. (2012). Analysis of consumer repurchase intention towards online shopping in Indonesia's online retail business market. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2(3), 202-205.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deloitte et Assocham India. (2014). *Future of e-commerce: Uncovering innovation*. Mumbai, Inde: Deloitte Touche Tohmatsu India. Repéré à <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/technology-media-telecommunications/in-tmt-future-of-e-commerce-noexp.pdf>
- Duffett, R. G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498-526. <https://doi.org/10.1108/IntR-01-2014-0020>

- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-40. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gao, W., Liu, Y., Liu, Z. et Li, J. (2018). How does presence influence purchase intention in online shopping markets? An explanation based on self-determination theory. *Behavior and Information Technology*, 37(8), 786-799. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1484514>
- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 388-404. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1484514>
- Harris, C. et Martin, K. B. (2014). The reverse logistics of online retailing, its evolution and future directions. *Journal of System and Management Science*, 4(2), 1-14. Repéré à http://www.aasmr.org/jsms/Vol4/No.2/JSMS_VOL4_NO2_001.pdf
- Hew, T. S. et Kadir, S. L. S. A. (2017). Applying channel expansion and self-determination theory in predicting use behavior of cloud-based VLE. *Behavior and Information Technology*, 36(9), 875-896. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2017.1307450>
- Hwang, Y. (2010). The moderating effects of gender on e-commerce systems adoption factors: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 26, 1753-1760. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.07.002>
- IBEF Report (2018). Retail Industry in India. Repéré à : <https://www.ibef.org/archives/detail/b3ZlcnZpZXcmMzc2MzYmMzc1>
- Ioanăș, E. et Stoica, I. (2014). Social media and its impact on consumers behavior. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(2), 295-303. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/313421625_Social_Media_and_its_Impact_on_Consumers_Behavior
- Kempe, D., Kleinberg, J. et Tardos, É. (2003, août). Maximizing the spread of influence through a social network. Dans *Proceedings of the 9th ACM SIGKDD International conference on Knowledge discovery and data mining* (p. 137-146). Washington, D.C. Repéré à <https://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/kdd03-inf.pdf>
- Kim, E. et Drumwright, M. (2016). Engaging consumers and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation. *Computers in Human Behavior*, 63, 970-979. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.06.025>
- Kumar, A. et Kashyap, A. N. (2018). Leveraging utilitarian perspective of online shopping to motivate online shoppers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 247-263. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2017-0161>
- Li, Y., Xu, L. et Li, D. (2013). Examining relationships between the return policy, product quality, and pricing strategy in online direct selling. *International Journal of Production Economics*, 144(2), 451-460. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.03.013>
- Martin, K. D. et Hill, R. P. (2012). Life satisfaction, self-determination, and consumption adequacy at the bottom of the pyramid. *Journal of Consumer Research*, 38(6), 1155-1168. <https://doi.org/10.1086/661528>
- Muda, M., Mohd, R. et Hassan, S. (2016). Online purchase behavior of generation Y in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 37, 292-298. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30127-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30127-7)
- Nielsen. (2017). *What's next in e-commerce understanding the omni-channel consumer*. Repéré à <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2017/whats-next-in-e-commerce-2/#>
- Oghazi, P., Karlsson, S., Hellström, D. et Hjort, K. (2018). Online purchase return policy leniency and purchase decision: Mediating role of consumer trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 190-200. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.007>
- Oliver, R. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430. <https://doi.org/10.1086/209358>
- Pei, Z., Paswan, A. et Yan, R. (2014). E-tailer's return policy, consumer's perception of return policy fairness and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 249-257. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.01.004lu>
- Sheikh, Z., Yezheng, L., Islam, T., Hameed, Z. et Khan, I. (2019). Impact of social commerce constructs and social support on social commerce intentions. *Information Technology and People*, 32(1), 68-93. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2018-0195>
- Singh, N., Srivastava, S. et Sinha, N. (2017). Consumer preference and satisfaction of M-wallets: A study on North Indian consumers. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 944-965. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2016-0086>

-
- Slyke, V. C., Belanger, F. et Hightower, R. (2005, mars). Understanding gender-based differences in consumer e-commerce adoption. Dans *Proceedings of the 2005 Southern Association of Information Systems Conference* (p. 24-29). (s. 1).
Repéré à <https://aisel.aisnet.org/sais2005/5>
- Sushma, U. N. (2017, 29 septembre). Morgan Stanley explains why India's e-commerce market is a hot investment opportunity. *Quartz India*. Repéré à <https://qz.com/india/1089559/morgan-stanley-explains-why-indias-e-commerce-market-is-a-hot-investment-opportunity>
- Tandon, U. et Kiran, R. (2019). Factors impacting customer satisfaction: An empirical investigation into online shopping in India. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 21(1), 13-34. <https://doi.org/10.1080/15228053.2019.1609779>
- Tandon, U., Kiran, R. et Sah, A. (2017). Customer satisfaction as mediator between website service quality and repurchase intention: An emerging economy case. *Service Science*, 9(2), 106-120. <https://doi.org/10.1287/serv.2016.0159>
- Tavana, M., Shabani, A. et Singh, R. (2019). The impact of interwoven integration practices on supply chain value addition and firm performance. *Journal of Industrial Engineering International*, 15(1), 39-51.
- Thong, J. Y. L., Hong, S. J. et Tam, K. Y. (2006). The effects of post-adoption beliefs on the expectation-confirmation model for information technology continuance. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9), 799-810.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.05.001>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. et Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Towards a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V. et Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52(6), 991-1005. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0367>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L. et Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.17705/1jais.00428>
- Vijay, N. (2020, 3 janvier). View: The biggest challenge facing e-commerce sector in India & how to overcome. *The Economic Times*.
Repéré à https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/view-the-biggest-challenge-facing-e-commerce-sector-in-india-how-to-overcomeit/articleshow/73076390.cms?utm_source=%20contentofinterest&%20%20utm_%20medium=text&utm_campaign=cppst
- White, C. (2015). The impact of motivation on customer satisfaction formation: A self-determination perspective. *European Journal of Marketing*, 49(11/12), 1923-1940. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2014-0501>
- Yaprakli, S., Kalbakhani, E. et Rasouli, R. (2013). An application of UTAUT model for online shopping acceptance in Iran. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 38(5), 237-244.
- Yu, C. C. et Wang, C. S. (2008). A hybrid mining approach for optimizing returns policies in e-retailing. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1575-1582. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.099>
- Zhang, K. Z., Zhao, S. J., Cheung, C. M. et Lee, M. K. (2014). Examining the influence of online reviews on consumers' decision-making: A heuristic-systematic model. *Decision Support Systems*, 67, 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.08.005>

Annexe 1 – Éléments de l'échelle et leur source

Logistique inverse

Je peux retourner le produit défectueux sans soucis.

La politique de retour permissive augmente ma confiance envers des achats en ligne répétés.

Le commerçant en ligne fournit de l'information détaillée sur le processus de logistique inverse.

Plaisir perçu (Venkatesh et al., 2012)

Faire des achats en ligne est une expérience excitante pour moi.

Faire des achats en ligne est amusant pour moi.

Je trouve que faire des achats en ligne est agréable.

Mode de paiement par POD (Tandon et Kiran, 2019)

Je crois que le POD est un mode de paiement fiable,

Je prévois payer grâce au mode de paiement par POD.

Je préfère acheter grâce au mode de paiement par POD.

Le mode de paiement par POD facilite et rend plus simple le retour de produits défectueux.

Le POD me donne confiance envers un rachat futur de produits.

Interactions sur les réseaux sociaux (Duffett, 2015)

La publication affichée sur la page Facebook décrit les fonctionnalités du produit annoncé.

Je visiterai la boutique en ligne de la marque pour acheter le produit présenté sur la page Facebook.

La publicité sur Facebook a une influence positive sur ma décision d'achat.

Influence sociale (Venkatesh et al., 2012)

Les gens qui sont importants pour moi croient que je devrais adopter l'achat en ligne.

Les gens qui ont une influence sur mon comportement croient que je devrais adopter l'achat en ligne.

Les gens dont l'opinion est importante pour moi croient que je devrais adopter l'achat en ligne.

Satisfaction des clients (Tandon et al., 2017)

Je suis satisfait de mon achat.

Je suis satisfait du mode de paiement par POD.

Je suis satisfait de la qualité du produit reçu grâce à un achat en ligne.



DOCTORAT

Management de projets

Le doctorat en management de projets (DMP) vise à former des professeurs-chercheurs, des experts et des intervenants de haut niveau, aussi bien sur le plan des connaissances théoriques que sur le plan des pratiques professionnelles, dans ce domaine.

programmes.uqac.ca/3077



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

La consommation favorise-t-elle la mondialisation et ses conséquences?

Daniel Lemay^a

RÉSUMÉ. La mondialisation est un sujet polarisant. Elle a toujours eu ses défenseurs et ses détracteurs. Bien que nous parlions de mondialisation depuis plusieurs décennies, elle n'a jamais été autant d'actualité que depuis ces derniers mois. Puisque la pandémie de la COVID-19 l'a ramenée de façon soudaine à l'avant-scène des questionnements éthiques et politiques, le présent article a pour objectif de présenter deux ouvrages portant sur la consommation responsable et sur les échanges marchands, soit celui de l'économiste Dani Rodrick et celui des chercheurs en marketing Myriam Ertz, Damien Hallegatte et Julien Bousquet. L'article vise tout particulièrement à mettre au jour leurs racines similaires, soit la conscientisation de plus en plus grande des enjeux globaux de consommation et de leurs répercussions. Selon ces deux ouvrages, même si la mondialisation n'a pas concrétisé toutes les promesses attendues, ses retombées pourraient être plus équitables pour l'ensemble des parties prenantes des différents systèmes impliqués dans les échanges marchands.

ABSTRACT. *Globalization is a polarizing subject. It has always had its defenders and its detractors. Although we have been talking about globalization for several decades, it has never been more relevant than in recent months. Since the COVID-19 pandemic has suddenly brought globalization to the forefront of ethical and political questions, the objective of this article is to present two works on responsible consumption and market exchanges by economist Dani Rodrick and by marketing researchers Myriam Ertz, Damien Hallegatte and Julien Bousquet. The article especially aims to bring to light their similar roots, namely the increasing awareness of global consumer issues and their repercussions. According to these two works, even if globalization has not delivered on all the expected benefits, the results of globalization could be more fair for all stakeholders of the different systems involved in these commercial exchanges.*

Introduction

Dans cet article, je tenterai de faire des parallèles entre deux livres que j'ai lus dernièrement. Le premier est l'ouvrage dirigé par nos collègues du marketing Myriam Ertz, Damien Hallegatte et Julien Bousquet. Paru en 2019, il s'intitule *Les reconfigurations de l'échange marchand : tour d'horizon, enjeux et perspectives* et sera ci-après identifié par le sigle « RÉM ». Le second livre s'intitule *Straight talk on trade : Ideas for a sane world economy*¹ écrit par Dani Rodrick, professeur d'économie politique de la Harvard Business School, qui a écrit plusieurs ouvrages au sujet de la mondialisation et de ses impacts. Paru en 2018, ce livre sera identifié par le sigle « STT ».

Quels liens faire entre ces deux ouvrages, l'un écrit par des chercheurs en marketing et l'autre provenant d'un chercheur en économie politique? C'est

ce que je tenterai de faire dans cet article. Les relations que j'identifierai seront de premier niveau, intuitif, faisant en sorte que les thèmes abordés – la consommation, la mondialisation, le populisme et les communautés – pourraient être approfondis ultérieurement.

Tout d'abord, concernant le thème de la consommation, je crois que la consommation de produits est à la base de notre économie. J'ai donc choisi de débiter par ce sujet. Quelques nouvelles formes de consommation se dévoilent et sont présentées dans le livre RÉM. L'aspect environnemental et l'aspect social apparaissent comme des critères de décision utilisés avant d'effectuer un choix entre différentes solutions proposées par les entreprises. Les produits à consommer doivent être fabriqués et, selon moi, cette production a probablement favorisé les premières ententes commerciales entre les pays.

^a Professeur en sciences comptables, Université du Québec à Chicoutimi

Ces ententes représentent une des pierres fondatrices de la mondialisation.

La mondialisation est le deuxième thème dont je traiterai. Dans son ouvrage, Rodrick aborde ce concept au sens large et y consacre quelques chapitres. En principe, ces ententes internationales obligent les pays à faire certains compromis quant à leur souveraineté, entre autres pour ouvrir les frontières et ainsi réduire les barrières tarifaires. Or, il n'y a pas que des gagnants dans ces échanges. Selon l'auteur, des citoyens subissent la mondialisation et cette situation crée un sentiment de frustration envers ces ententes internationales. Il semble que ce sentiment de frustration se propage.

Pour appuyer son hypothèse, Rodrick explique que la montée du populisme, en Europe plus particulièrement, est une réponse citoyenne à ce ressentiment. Le populisme est le troisième thème que j'aborderai.

Finalement, je reviendrai sur le livre RÉM en faisant un parallèle avec cette perception de repli sur soi émergeant du populisme et l'aspect communautaire qui se révèle dans de nouvelles formes de consommation. Le quatrième et dernier thème traité concernera donc les communautés.

1. La consommation

Dans RÉM, nos collègues et leurs collaborateurs abordent l'évolution de nos façons de consommer. La consommation n'a pas changé de façon radicale. Par contre, j'en comprends qu'il y a apparition de nouveaux critères de décision pour certains consommateurs autres que le prix d'acquisition. En préface, le professeur de marketing Bernard Cova, en faisant référence à l'ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*, décrit les efforts des entreprises à mettre de l'avant des éléments de différenciation revendiqués par les consommateurs. Plus particulièrement, il fait référence à la recherche d'authenticité de la part des entreprises, qui n'hésitent pas à utiliser des concepts chers aux humains, par exemple le partage, la générosité, les rituels, etc. Le but de cette démarche est naturellement d'attirer le consommateur à la marque de l'entreprise.

J'ai l'impression qu'il n'est pas nécessaire de montrer de la cohérence dans le geste, car même les entreprises les plus polluantes parlent de l'environnement comme étant une de leurs priorités.

L'intérêt, selon moi, est que, désormais, les entreprises doivent considérer ces valeurs lorsque vient le temps de fabriquer un produit et de le mettre en marché. Je suis en accord avec le fait que les entreprises ont des objectifs financiers derrière cette stratégie; cela démontre qu'elles ne peuvent plus proposer les produits sans ces considérations. C'est, je crois, un pas dans une bonne direction, si l'on considère que l'environnement est important.

En introduction, nos collègues présentent, dans RÉM, les différents visages que prend la relation production-distribution et achat-consommation. Ils démontrent qu'il est de moins en moins évident de faire la distinction entre les deux puisque le consommateur est de plus en plus appelé à jouer un rôle de distributeur à l'aide des nouvelles technologies (entre autres Internet). Prenons pour exemples la location d'un espace habitable d'un particulier à un autre (*Airbnb*) ou la location d'une voiture d'un particulier à un autre (*Turo*). Il est intéressant de constater que le consommateur intègre un rôle entrepreneurial et, de ce fait, qu'il se trouve à concurrencer des entreprises établies.

J'ai bien apprécié le chapitre 6, qui aborde la durée de vie des produits. Les produits sont créés pour être consommés. Consciemment ou non, le consommateur prend la décision de maximiser cette durée. Il le réalise en revendant, en réutilisant, en recyclant ou en entretenant certains des produits qu'il a préalablement consommés. Certaines de ces actions sont en place depuis de nombreuses années. Pensons par exemple à la revente. Par contre, ces actions devraient aider à réduire la fabrication de nouveaux produits et ainsi l'utilisation de nouvelles ressources.

Dans le même chapitre, les auteurs exposent la démarche et les résultats en lien avec une recherche ayant pour but d'identifier des modèles d'affaires correspondant à une maximisation de la durée de vie des produits. Cette étude d'identification et de classification de modèles d'affaires est intéressante, car je crois que les nouvelles pratiques des consommateurs forceront les entreprises à se positionner favorablement face à ce défi que représente la durée de vie des produits. Comme le mentionne le coauteur Damien Hallegatte dans le chapitre 11, il ne faut pas être naïf quant à la profondeur de ces changements. La consommation, c'est la base du

système économique actuel. En revanche, la mondialisation de la chaîne de production a encouragé un transfert d'emplois, réduisant ainsi le pouvoir d'achat de plusieurs consommateurs « locaux ».

2. La mondialisation

Parlant de mondialisation, dans son livre, Dani Rodrick discute de certains des impacts de la mondialisation. Cet économiste a comme principaux champs de recherche la mondialisation, le développement économique et l'économie politique. L'ouvrage *STT* comporte 12 chapitres qui discutent de l'internationalisation des échanges commerciaux, des maux que ces ententes génèrent et des raisons de ces maux. Il termine le tout avec trois chapitres qui proposent des façons de faire afin de créer des ententes commerciales qui pourraient fonctionner. Selon moi, dans un contexte théorique, les solutions envisagées sont réalisables.

Selon Rodrick, le constat de l'état actuel du processus enclenché par la mondialisation génère d'importants enjeux sociaux. J'ai l'impression qu'il est difficile de le contredire sur ce point. Un rétrécissement de la classe moyenne dans les pays occidentaux est constaté. La Chine, particulièrement, paraît avoir bénéficié des ententes internationales et est devenue le producteur n° 1 dans le monde. La plupart des pays occidentaux se trouvent en déficit commercial avec la Chine.

Ainsi, l'auteur discute du fait que la mondialisation ne se préoccupe pas de la culture des pays participants, ni de leurs frontières et de leurs habitants. C'est l'économie qui prédomine. Les lois nationales ne doivent pas entraver la libre circulation des personnes, des biens et de la monnaie. Rodrick prétend que l'économie, comme discipline, influence la configuration des échanges, qu'ils soient internationaux, nationaux ou régionaux.

Je vous présente ma compréhension de son argumentaire à l'aide de l'exemple suivant. Lorsqu'il y a déplacement de certains emplois de Saguenay à Shenzhen, l'interprétation qu'en fera un économiste promondialiste pourrait être qu'il s'agit d'une amélioration de l'efficacité globale parce qu'en principe il en coûtera moins cher de fabriquer ces produits en Asie qu'au Saguenay. Cette interprétation m'apparaît malgré tout théorique. J'ai l'impression que les employés ayant perdu leur gagne-pain ne seront certainement pas enclins à festoyer cette amélioration qui se matérialise à leurs dépens. Derrière cette efficacité, il y a des gens,

des citoyens qui ont perdu au change. En principe, l'objectif de la démarche est de réduire le coût d'acquisition du produit pour le client. Cette réduction s'effectue alors au détriment des salaires des employés de production des pays occidentaux.

Selon Rodrick, il est difficile de dire que les pays occidentaux n'ont pas bénéficié de ces ententes. Je suis d'accord avec ce fait parce que les façons de calculer les bénéfices sont, à mon avis, incorrectes. Il y a quelques éléments qui ne font pas partie du calcul. Tout comme Rodrick, je pense que la prise en compte des externalités liées à ces ententes n'est pas suffisamment identifiée ni considérée dans la colonne des coûts. Par exemple, il n'est pas certain que l'employé chinois aura accès à un système de protection comparable aux employés québécois, ni que l'environnement chinois bénéficiera de la protection que le Québec tente de mettre en place localement. Le taux de chômage ne reflète pas tout. Ainsi, les emplois créés qui remplacent les emplois perdus sont-ils bien rémunérés? Est-ce que notre société s'est enrichie? Pourquoi ce type de coût – les externalités – n'est-il pas pris en compte quand vient le temps d'évaluer le succès de ces ententes? Est-ce de l'aveuglement volontaire? C'est un peu ce que prétend Rodrick.

En interprétant les impacts de la pandémie actuelle de COVID-19 sur leurs sociétés, certains pays, dont le Canada, réalisent leur dépendance, à l'égard de la Chine, plus particulièrement sur les produits de santé. Cela donne un éclairage pratique sur les décisions prises antérieurement concernant le transfert de certaines productions dans des pays différents.

L'article d'Olivie et Gracia paru en mai 2020 est intéressant sur ce sujet. Effectivement, dans l'analyse post-COVID-19 que feront certains pays, la dépendance pour certains produits à l'égard d'un pays tiers devrait probablement être revue. Peut-on croire qu'éventuellement le Canada, voire le Québec décide de rapatrier la production de certains produits sur son territoire? Dans le même registre, plusieurs campagnes de promotion de nos gouvernements sur l'achat de produits locaux ont été mises de l'avant ces derniers mois. L'initiative du gouvernement du Québec, *Panier Bleu*, en est un exemple. Ainsi, la crise pandémique est venue remettre à jour les impacts négatifs importants liés à la mondialisation.

Cette pandémie ne réduira pas le bruit de fond d'insatisfaction qui se propageait depuis plusieurs années. Les dirigeants actuels de plusieurs pays devront

y porter attention. Rodrick met en garde contre l'avancement d'un mouvement : la montée du discours populiste. J'ai de la difficulté à ne pas être d'accord avec son point de vue. Depuis quelques années, certains pays d'Europe ont clairement démontré cette tendance en élisant des gouvernements beaucoup moins enclins à adopter une vision internationale du commerce.

3. Le populisme

D'abord, j'aimerais définir ce qu'est le populisme. Plusieurs définitions coexistent. En général, elles font référence à un discours politique s'adressant aux masses et qui critique le système en place et ses représentants. Ma compréhension de ce que Rodrick tente de décrire est que le populisme peut se retrouver dans le discours économique sous la forme de critique des effets négatifs de la mondialisation. Ces effets négatifs seraient la source de tous les maux de sociétés occidentales. Rodrick démontre son argumentaire en présentant quelques exemples récents : les élections d'Erdogan en Turquie, d'Orbán en Hongrie et de Salvini en Italie, pour ne nommer que ceux-là. Les Français ont aussi un parti politique présidé par Marine Le Pen du Front national, tout comme les Belges avec le parti Vlaams Belang. Plus près de nous, nos voisins américains ont élu le controversé républicain Donald Trump il y a quelques années. C'est d'ailleurs l'évènement qui a déclenché l'écriture du livre STT de Rodrick. Non pas qu'il fustige Trump dans son livre, mais il analyse le signal de l'élection de Trump. Ce signal est le retour du protectionnisme, la protection des emplois locaux devient un enjeu majeur. Ajoutons à cette liste Vladimir Poutine en Russie et le parti communiste en Chine. Indépendamment de leur leader, on peut constater que plusieurs puissances sont portées vers le « protectionnisme » qui pourrait s'apparenter à une sorte de « nationalisme » économique.

Dans son ouvrage, Rodrick démontre un lien entre les effets de la mondialisation et la montée du populisme. Les promondialistes perçoivent ces signes comme une fermeture sur l'autre, sans chercher à comprendre, selon lui, la raison pour laquelle ces mouvements s'organisent. Il aborde le concept de nation afin de démontrer que la souveraineté des pays est subordonnée au concept de mondialisation. Le « local » serait donc une entrave à la mondialisation. En exemple, Rodrick cite la zone euro, dont les pays participants ont créé une zone d'échange de

produits et services, et ont adopté une monnaie commune, l'euro. L'économiste identifie certaines perturbations qui ont eu lieu au cours des dernières années et qui ont créé, semble-t-il, un fort ressentiment face à ce projet que représente la zone euro. Il cite en exemple les déboires financiers de la Grèce et de l'Espagne, qui se sont vu imposer des façons de faire drastiques pour leur population afin de se conformer aux demandes économiques des « ministres européens ».

Le Brexit en est une autre démonstration. Les pays du Royaume-Uni, à l'exception de l'Écosse, ont voté pour la sortie de la zone euro. L'Angleterre, nation accueillant la mythique City, première place financière mondiale, qui selon moi donne une image assez forte des institutions en faveur de la mondialisation, est en processus de rupture avec l'Union européenne. L'image m'apparaît puissante. Cette situation est d'autant plus éloquente qu'on pourrait croire que les moyens utilisés pour promouvoir le camp Romain étaient possiblement importants. Malgré l'appel de tous les promondialistes, les citoyens du Royaume-Uni ont rejeté la proposition de s'unir à l'Union européenne. Selon Rodrick, les analystes qui interprètent ce retrait comme un geste de repli devraient plutôt y voir un signe d'insatisfaction envers la situation actuelle. Selon lui, cette interprétation apparaît comme étant une position dogmatique où la discussion ne peut avoir lieu. Il devient alors difficile de trouver des solutions innovantes.

Pourquoi cet empressement pour des solutions complètes et totales, indépendamment de la culture des peuples, de leur histoire, de leur choix de société? Rodrick n'est pas contre la mondialisation : il est contre la façon de faire actuelle, qu'il interprète lui-même comme dogmatique et imposée. Les citoyens, eux, en plus de voter d'une façon disons-le inquiétante, s'organisent parallèlement dans leur consommation. Certains d'entre eux tentent de s'organiser en dehors des circuits traditionnels et se regroupent en communautés.

4. Les communautés

Justement, dans le livre RÉM, certaines initiatives mettent de l'avant le concept de communautés. Il semble y avoir une recrudescence de ce phénomène, favorisé par l'émergence d'Internet, comme le mentionne Cova dans la préface du livre. Le phénomène aurait-il une relation avec l'accélération perçue de la mondialisation? C'est une hypothèse à

explorer. La communauté peut être définie par le fait que des individus se réunissent autour d'un ou de plusieurs intérêts communs.

Certains types de communautés sont présentés dans le livre, plus particulièrement les communautés de marque, de partage et de sens. Ces nouvelles communautés ont été en mesure d'apparaître grâce à Internet, un outil permettant aux individus de communiquer entre eux, peu importe où ils se trouvent physiquement. Ce phénomène pourrait s'apparenter à la « mondialisation » des rapports virtuels entre individus puisque Internet rend accessibles ces regroupements.

D'abord, la communauté de marque, comme son nom l'indique, regroupe des individus ayant pour intérêt commun une marque commerciale. Cova, en préface, donne les exemples des communautés Harley-Davidson et Ducati. Les individus participant à ces regroupements virtuels jouent un rôle de porte-parole de la marque, tandis que ces regroupements jouent le rôle de promoteur de l'entreprise. La communauté devient ainsi, indirectement, un employé de Harley-Davidson.

Dans sa préface, Cova aborde aussi la communauté de partage. L'exemple qu'il présente est relié aux nouveaux outils gratuits et accessibles sur Internet. Il identifie entre autres Firefox et Linux, comme étant des exemples de résultats positifs provenant de ces communautés de partage. Ces outils, Firefox comme navigateur web et Linux, comme système d'exploitation, sont relativement connus et utilisés. La particularité de ces outils est que le code informatique est en ligne et un ensemble de programmeurs peuvent travailler à les améliorer sans en retirer un avantage financier. Ils le font pour la « cause ».

Dans le chapitre 3, il est discuté d'un certain nombre de monnaies alternatives. Selon moi, ces différentes monnaies reposent sur le concept de communautés de partage. Selon les auteurs, elles sont populaires, plus particulièrement dans les environnements en crise. Par exemple, la cryptomonnaie de type Bitcoin exige la participation d'un ensemble de parties prenantes anonymes, qui peuvent être interprétées comme une communauté de partage, au même titre que les communautés de monnaies alternatives. Mon interprétation de la lecture de ces chapitres me porte à croire que les communautés de partage essaient de se positionner à l'extérieur de la consommation

usuelle et ainsi de s'affranchir des offres des entreprises ou secteurs qu'elles pourraient considérer comme étant les « tout-puissants ».

Enfin, la communauté de sens est exposée dans la quatrième partie du livre, qui regroupe trois chapitres présentant certains exemples de ces regroupements. Le chapitre 8 présente les communautés en ligne ayant un intérêt lié à la santé et qui interpellent les systèmes de santé des différents pays. Le chapitre 9 aborde les communautés qui pourraient être qualifiées de spirituelles et qui sont en lien avec une nouvelle forme de consommation, soit la spiritualité comme produit de consommation. Le chapitre 10 expose les communautés alimentaires ayant comme intérêt une meilleure connaissance de la qualité des produits alimentaires consommés, mais aussi en lien avec les impacts directs et indirects de la fabrication de ces aliments. Par exemple, les impacts environnementaux constatés dans la production de viande auraient peut-être favorisé le déploiement de la communauté végétalienne. L'industrie agroalimentaire est fortement interpellée par ces regroupements.

J'ai l'intuition que les relations qui unissent ces communautés pourraient être associées au bien commun, au bien-être des individus. Elles pourraient être une réponse au phénomène de la mondialisation, qui apporte avec lui les notions de productivité et de rentabilité associées au néolibéralisme, une façon différente de présenter ce que d'aucuns identifient comme le « capitalisme sauvage ».

Est-ce que ces communautés ont un futur à long terme ou sont-elles associées à des phénomènes de mode? Dans le chapitre 11, Hallegatte invite à la prudence lorsque vient le temps de conclure que les nouvelles façons de consommer sont pérennes, que ce soit individuellement ou par le biais de différentes communautés. En présentant de façon très méthodique son raisonnement, il réussit à semer le doute sur la permanence de ces changements. Tout au long de ce chapitre, l'auteur démontre que les techniques du marketing moderne explorent différents traits humains. Le consommateur paraît répondre à tous les stimulus que les entreprises lui offrent. Or, est-il dupe ou consentant? La réponse n'est pas claire. Le consommateur reste en général un être humain. Si l'on considère que l'humain est imparfait, on devrait peut-être se questionner sur la portée des changements qui ont des allures

« pérennes » parce qu'ils incarnent certaines transformations qu'on souhaiterait voir se concrétiser.

Malgré toute la direction que prend la consommation par ces différents regroupements d'individus, donc de par son aspect communautaire, je crois qu'elle fait un pas dans la bonne direction. Il semble difficile de prédire le futur de ces différentes communautés. Certaines d'entre elles disparaîtront et d'autres émergeront. Cependant, je crois que l'aspect communautaire est en lien avec un trait humain fondamental, soit celui de s'associer à d'autres individus ayant des intérêts communs. Est-ce que l'expérimentation des impacts négatifs de la mondialisation favorisera la création de communautés d'intérêts? Je crois que c'est possible.

Conclusion

Je vous ai convié à une interprétation personnelle de deux ouvrages dont j'ai pris connaissance dernièrement. Dans les deux cas, ce fut des lectures dignes d'intérêt, du fait que j'ai appris des notions et ai été poussé à réfléchir. Puisqu'il s'agissait de deux sujets assez éloignés l'un de l'autre, j'ai essayé, dans ce court texte, de créer une « alchimie », de faire jaillir certaines associations pour permettre un certain niveau d'intégration des thèmes abordés. Le fil conducteur débutait avec la consommation de produits fabriqués partout sur la planète, principalement en Asie. Ils sont loin en distance physique, mais aussi loin en philosophie de production et en choix de société. Ces distances peuvent-elles créer un certain

retour en arrière? Un retour qui apparaît inquiétant, d'autant plus que certains gouvernements ont été élus en favorisant un discours populiste. Cette distance paraît créer un certain retour en arrière, plus positif celui-là, favorisé par l'accessibilité grandissante d'Internet, l'aspect communautariste.

Au moment où j'écris ces lignes, Facebook fait face à un boycottage des grandes entreprises multinationales dans la foulée du mouvement *Black lives matter* et Donald Trump voit quelques-uns de ces « gazouillis » se voir accolée la mention « avertissement » faisant référence au fait que ces « gazouillis » ne présentent pas toujours l'information de façon exacte. Même si ces mouvements ne changeront pas nos façons de consommer, cela démontre néanmoins que, lorsque les individus s'organisent et qu'une masse critique se manifeste, les entreprises ne peuvent plus ignorer les signaux des communautés dans lesquelles elles œuvrent.

Bref, l'ouvrage de Dani Rodrick et celui de nos collègues et de leurs collaborateurs ont, selon moi, des racines similaires : la conscientisation de plus en plus grande des enjeux globaux de consommation et de leurs répercussions. L'aspect global des enjeux donne l'impression d'éloigner les citoyens de leur pouvoir. Je crois que, consciemment pour certains et inconsciemment pour d'autres, le citoyen-consommateur veut trouver une façon de récupérer son pouvoir en tentant de nouvelles façons de consommer.

NOTES

- 1 Discussion franche sur le commerce : idées pour une économie mondiale saine (trad. libre).

RÉFÉRENCES

- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (2019). *Les reconfigurations de l'échange marchand : tour d'horizon, enjeux et perspectives*. Québec, QC : Presses universitaires du Québec.
- Olivié, I. et Gracia, M. (2020). The end of globalisation? A reflection on the effects of the COVID-19 crisis using the Elcano Global Presence Index. *ARI*, 60. Repéré à http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_en/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_in/zonas_in/ari60-2020-olivia-gracia-end-of-globalisation-reflection-on-effects-of-covid-19-crisis-using-elcano-global-presence-index
- Rodrik, D. (2017). *Straight talk on trade: Ideas for a sane world economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Dévitilisation des zones rurales périphériques : l'apport des plateformes collaboratives de sociofinancement

Émilie Boily^a



RÉSUMÉ. Cet article présente l'apport potentiel du développement de l'économie collaborative et des plateformes collaboratives sur la dévitilisation des zones rurales périphériques. Plus particulièrement, il a pour but d'explorer des pistes de solution pour la perte de services de proximité de villes et municipalités dévitalisées au Québec et au Canada en étudiant le potentiel des campagnes de sociofinancement. Considérant que ce phénomène évolue rapidement, l'article se veut une étude exploratoire basée sur des exemples concrets d'initiatives régionales et locales menant à des pistes de réflexion pour la réalisation de recherches sur le sujet.

ABSTRACT. This article consists of a presentation of the potential contribution of the development of the collaborative economy and collaborative platforms on the devitalization of peripheral rural areas. More specifically, the research aims to explore possible solutions to the loss of local services to devitalized cities and municipalities in Quebec and Canada by studying the potential of crowdfunding campaigns. Considering that this phenomenon is evolving rapidly, the article is intended to be an exploratory study, based on concrete examples of regional and local initiatives, leading to avenues of reflection for carrying out research on the subject.

Introduction

Les plateformes collaboratives couvrent désormais une variété de secteurs tels que le transport (Amigo Express, Uber, Tesgo), les vêtements (Rentez-vous), l'alimentation (Uber Eats, DoorDash, Just Eat), l'hébergement (Airbnb, Vrbo, HomeAway), les espaces de travail (Montréal Coworking, les fab labs) le sociofinancement (La Ruche, Kickstarter), etc. Parallèlement à l'essor accéléré des plateformes collaboratives, tributaire du développement technologique (Möhlmann, 2015; Tussyadiah et Pesonen, 2018), les zones rurales du monde ont dû faire face à une décroissance démographique (Statistique Canada, 2017; Institut de la statistique du Québec, 2019; Béal, Cary, Fol et Rousseau, 2019), à une dévitalisation et à une perte de services de proximité au cours des dernières décennies. Ressources financières manquantes, impacts des crises économiques, fermetures ou délocalisations d'entreprises ne sont que quelques facteurs expliquant la dévitalisation des milieux ruraux. Ces

municipalités doivent désormais composer avec une réduction importante, voire une disparition de services dans de nombreux secteurs de l'activité économique et sociale.

En 2015, les Canadiens auraient amassé 133 millions de dollars sur les sites de sociofinancement (Rocha, 2017). Aux États-Unis, 36 milliards de dollars auraient été collectés sur ces plateformes collaboratives (Asano, 2016). Malgré le caractère relativement nouveau de ces plateformes collaboratives de financement, le potentiel qu'elles offrent pour le développement de projets semble non négligeable. Selon l'Autorité des marchés financiers (2020), le sociofinancement (ou crowdfunding) est une méthode de financement de projet permettant de collecter de petites sommes auprès d'un grand nombre d'individus par le biais d'internet. Ce processus pourrait contribuer à accroître les possibilités de financement de projets, le démarrage d'entreprises et la conception de produits dans les

^a Étudiante à la maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi

milieux ruraux, souvent éloignés des grands centres et dont la réalité économique est différente.

Ainsi, ces plateformes collaboratives sans ancrage territorial représentent une offre complémentaire aux services financiers et réduisent la stigmatisation des milieux ruraux dont les services de proximité sont en déclin. Elles témoignent souvent d'un élan de solidarité permettant de rassembler les gens d'une communauté autour de la sauvegarde d'une entité locale ou de la réalisation d'un projet (p. ex., la construction d'une passerelle piétonnière dans une municipalité, la sauvegarde d'un lieu important pour une communauté, etc.). Ces plateformes représentent une option de financement autre que les prêts des institutions et des banques en impliquant la participation active de la population au développement et à la préservation d'une localité. Dans certains cas, elles semblent même agir comme soutien à l'activité économique (p. ex., les projets Sherbrooke unie contre la pandémie et S'unir pour l'avenir en Abitibi-Ouest) et comme outil afin de se doter d'infrastructures coûteuses (p. ex., une passerelle piétonnière).

Cette étude consiste donc en une présentation de l'apport potentiel de l'économie collaborative, plus particulièrement des plateformes de financement collaboratif (ou sociofinancement) sur la dévitalisation en zone rurale périphérique. L'objectif est d'observer comment ces plateformes peuvent agir comme outil complémentaire aux financements et services offerts par les institutions bancaires pour les municipalités en déclin.

1. Dévitalisation périphérique

Au Québec, plus de 150 municipalités seraient reconnues comme dévitalisées. D'autres municipalités ne faisant pas partie de la liste ont également perdu la quasi-totalité de leurs services de proximité (Plante, 2010; Lévesque, 2015). Au cours des deux dernières décennies, les zones rurales (ou périphériques), par opposition aux zones urbaines, ont dû faire face à une décroissance démographique (Statistique Canada, 2017; Institut de la statistique du Québec, 2019; Béal, Cary, Fol et Rousseau, 2019). En raison de la faible densité de population dans certains milieux, de nombreuses installations ont été contraintes de fermer (Weinert et Boik, 1995), ce qui a entraîné une dévitalisation du milieu.

Au Québec, la dévitalisation des régions périphériques est perceptible depuis plus de 30 ans. À partir des années 1980-1990, les chercheurs ont anticipé un lent processus de dévitalisation au sein des régions ressources (Tremblay et Vallières, 2013). La distance avec les grands centres permettrait notamment d'expliquer le développement économique d'une région (Polèse, Desjardins, Shearmur et Johnson, 2002; Breau, 2014).

Le phénomène de la dévitalisation des communautés rurales a été défini par le géographe Clermont Dugas en 1991 :

La dévitalisation peut être définie comme un processus qui entraîne une diminution progressive et quelquefois rapide de l'activité socio-économique d'une entité spatiale donnée et dont les effets se font sentir au niveau de la démographie, de l'occupation du sol, de l'habitat, de l'infrastructure des services, de la qualité de vie et des perspectives d'avenir (p. 3).

Selon Li, Westlund et Liu (2019), le déclin des milieux ruraux est un processus inévitable lié au passage de l'économie agraire à l'économie urbaine-industrielle, puis à l'économie de la connaissance. Les résultats de leur recherche démontrent que les interactions de ces zones éloignées ont des impacts directs sur leur développement, leur dévitalisation et leur disparition. La dévitalisation des communautés rurales serait donc le résultat d'une série de facteurs internes (faible leadership et perte de mobilisation de la communauté locale, plus faible taux de scolarité, ressources financières manquantes, vieillissement de la population, exode des jeunes, baisse du sentiment de fierté et d'appartenance à la communauté, perte d'emplois et augmentation du taux de chômage, perte progressive des services de proximité) et de facteurs externes intimement liés (centralisation des services et des marchés, contrôle externe des ressources et situation de dépendance économique, infrastructures déficientes, urbanisation, délocalisation de la seule activité économique de la municipalité, fluctuation des marchés, crises économiques et tendances de consommation)(MAMROT, 2010).

Un des défis majeurs de la dévitalisation des périphéries est la perte de services de proximité. Les services de proximité en zone rurale englobent les services nécessaires à l'activité économique. Les

périphéries en perte de services de proximité subissent généralement une réduction des ressources d'aide technique au démarrage d'entreprises, de services financiers et d'assurances, etc. (Simard, 2006; Commission de l'aménagement du territoire, 2018; OCDE, 2019). Ces services sont particulièrement nécessaires à l'activité économique. Néanmoins, en raison de la fermeture de certains points de service et de guichets automatiques dans les régions rurales ou éloignées, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) craint une perte de vitesse du développement économique (Rémillard, 2018). Dans ces milieux, les fermetures se justifient surtout par la non-rentabilité des points de service.

Les collectivités éloignées du Québec sont fortement concernées par le recrutement et la fidélisation des personnes qualifiées dans les activités commerciales et la production. Il semble également que les compétences limitées des banquiers dans les régions essentiellement rurales limitent la capacité d'innovation des PME (OCDE, 2019). En effet, « pour concrétiser pleinement leur potentiel, les PME et les entrepreneurs doivent avoir accès à un éventail suffisamment large de sources de financement abordables financièrement » (OCDE, 2019, p. 162). Dans ce contexte, les petites et moyennes entreprises (PME) se tournent de plus en plus vers des sources de financement non bancaires. Parallèlement, toujours selon ce récent rapport de l'OCDE (2019), les instruments en ligne que sont le crédit interentreprises et le financement participatif en fonds propres ont fortement augmenté en 2017, notamment dans les pays où les marchés sont peu développés.

2. Essor des plateformes numériques

À partir des années 1990, le développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) laissait présager l'émergence d'une nouvelle économie qui pourrait s'émanciper des contraintes spatiales (Gay et Szostak, 2017). En effet, l'essor du numérique a permis de réduire de façon considérable les coûts de transaction, tout en favorisant les échanges à distance grâce à l'apparition des réseaux sociaux, des places de marché électroniques (*Marketplaces*), des plateformes de commerce en ligne et de consommation collaborative, etc. Plus particulièrement, la dernière décennie a été marquée par une multiplication de plateformes numériques (Kijiji, eBay, Amazon, Uber, Airbnb,

Kickstarter, Instacart, etc.) permettant à des pairs (professionnels ou particuliers) d'échanger entre eux. Essentiellement, les innovations technologiques et l'émergence des plateformes numériques (p. ex., Uber et Airbnb) ont conduit à une intensification des pratiques collaboratives déjà présentes dans les communautés (don, troc, marché de l'occasion, etc.) en réduisant les obstacles géographiques aux interactions.

Ces pratiques collaboratives s'inscrivent plus largement dans le concept d'économie collaborative, qui se fonde sur le principe d'une économie du partage ou d'échange entre pairs. Ces échanges de pair à pair se caractérisent notamment par l'échange de biens (véhicules, logements, outils, emplacements de stationnement, etc.), de services (covoiturage, bricolage, etc.) et de connaissances (cours d'informatique, communautés d'apprentissage, etc.). Ertz, Durif et Arcand (2016) soulignent l'importance du rôle changeant des consommateurs impliqués dans ces échanges et définissent le concept d'économie collaborative comme « l'ensemble des systèmes de circulation des ressources qui permettent aux consommateurs d'obtenir et de fournir temporairement ou en permanence des ressources ou des services précieux par le biais d'une interaction directe avec d'autres consommateurs ou par l'intermédiaire d'un médiateur » (p. 7, trad. libre). Les pratiques collaboratives réfèrent donc autant à l'utilisation de plateformes numériques (Uber, Airbnb, Instacart, Kijiji, Amazon) qu'à la participation à des rencontres d'échanges en personne ou à un système d'échange local (Arsel et Dobscha, 2011; Albinsson et Yasanthi Perera, 2012; Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019).

Les pratiques collaboratives et les activités d'échange entre pairs étaient présentes avant le développement des technologies sous-tendant les plateformes numériques (Ertz et collab., 2019). Toutefois, l'analyse de la littérature révèle que les principaux facteurs influençant le développement de l'économie collaborative sont attribuables au progrès technologique (Acquier, Daudigeos et Pinkse, 2017). En effet, les plateformes collaboratives, tributaires du développement technologique, ont rendu possibles les interactions entre particuliers à grande échelle en bouleversant de manière considérable le paysage de la vente au détail et des services aux consommateurs (Möhlmann, 2015; Tussyadiah et Pesonen, 2018).

2.1 Plateformes collaboratives de sociofinancement

En 2017, l'équipe de Radio-Canada réalisait une analyse du sociofinancement compilant les données mensuelles sur les projets basés au pays. Les résultats démontrent qu'entre 2010 et 2016, 18 000 tentatives de financement de projets (p. ex., création d'une entreprise, commercialisation d'une idée et financement d'une cause) auraient été réalisées par les Canadiennes et Canadiens sur les sites de sociofinancement Kickstarter et Indiegogo, faisant du Canada le troisième pays en importance sur Kickstarter pour le nombre de projets. Néanmoins, ce nombre serait bien inférieur à celui des États-Unis et du Royaume-Uni (Rocha, 2017).

Le sociofinancement (ou crowdfunding) est un moyen de financer des projets en développement par le biais d'investisseurs sociaux. Contrairement aux services financiers traditionnels, il réduit considérablement les frais et les pratiques administratives (Kisauzi, 2012). « Le financement participatif consiste à amasser des fonds auprès du grand public – au moyen d'Internet et des médias sociaux – sous forme de contributions individuelles dont l'ampleur demeure modeste relativement aux objectifs de la collecte » (TIESS, 2016, p. 3). Le financement participatif serait issu du concept plus général de production participative, qui fait réfère

rence à l'action, par une entreprise ou une institution, d'externaliser une fonction autrefois exécutée à l'interne vers un réseau de personnes non défini et généralement large sous la forme d'un appel ouvert (Howe, 2006). Relativement ancien, ce phénomène a connu un essor avec le développement des nouvelles TIC, plus particulièrement du Web 2.0, qui facilite la mise en relation d'un grand nombre d'acteurs dispersés (Burger-Helmchen et Pénin, 2011).

Le sociofinancement consiste en une forme d'externalisation qui rend possible la collaboration avec des individus à l'extérieur de l'entreprise ou de l'organisation. Sur le plan des pratiques collaboratives, le financement participatif est traditionnellement associé aux collectes de fonds sans but lucratif et au financement par la famille et les amis (capital de proximité ou *love money*). Le développement des plateformes collaboratives a étendu le financement de projets et a accentué la capacité des particuliers à jouer le rôle d'investisseur. Il représente une autre option aux formes de production interne ou à l'innovation en réseaux (Verganti, 2008; Burger-Helmchen et Pénin, 2011).

Actuellement, il existe trois modèles de financement participatif, soit le don, le prêt et l'investissement en capital, dont les caractéristiques distinctes sont présentées dans le tableau 1.

Don	Prêt	Investissement
Le contributeur offre une contribution au projet sans attente de remboursement, de gain financier ou de droit de propriété. En échange du don, le contributeur peut recevoir une récompense sous forme de produit, service ou privilège (p. ex., un échantillon de produit, une primeur sur un jeu ou un film, etc.).	Le contributeur offre une contribution en échange de son remboursement sous une forme quelconque (p. ex., remboursement monétaire en entier).	Le contributeur achète une certaine forme d'équité, qu'il s'agisse de titres ou d'autres intérêts dans l'entreprise ou le projet (p. ex., des obligations ou des actions).

Tableau 1 – Modèles de financement participatif

Au Québec et au Canada, le modèle de financement participatif le plus utilisé est le modèle du don, qui ne suppose pas de restriction réglementaire. Cette méthode nous semble particulièrement pertinente à étudier puisqu'elle permet principalement de financer des projets locaux, artistiques, culturels et humanitaires.

3. Initiatives régionales et locales : l'apport des plateformes de sociofinancement

Cette section consiste en une présentation d'initiatives régionales et locales réalisées à l'aide du sociofinancement sous forme de don, considérant la plus grande utilisation de ce modèle de financement participatif.

L'accès au financement est une préoccupation courante dans les différents types de territoires. Les collectivités éloignées du Québec sont plus fortement concernées par la gestion des ressources humaines, en particulier le recrutement et la fidélisation des personnes qualifiées dans les activités commerciales et la production. Il semble également que les compétences limitées des banquiers dans les régions essentiellement rurales limitent la capacité d'innovation des PME (OCDE, 2019).

Si l'écosystème entrepreneurial a évolué au cours des 20 dernières années grâce au développement du numérique, il a également mené au développement de nouvelles ressources liées au financement sur le Web (ICSB, 2019). Selon Belleflamme, Lambert et Schwienbacher (2013), le financement participatif se positionne comme l'option la plus plausible pour financer de petites entreprises en démarrage. En fait, plusieurs projets réalisés au Québec permettent de constater les possibilités offertes aux entreprises en démarrage, aux municipalités ou aux PME en perte de productivité. Ces projets témoignent d'un élan de solidarité permettant de rassembler les gens d'une communauté autour de la sauvegarde d'une entité locale ou de la réalisation d'un projet.

Récemment, dans la ville de Sherbrooke, une initiative a été lancée en collaboration avec la plateforme de sociofinancement La Ruche¹ afin de permettre aux restaurateurs de demeurer en activité durant la pandémie de la COVID-19, qui affecte durement l'économie et les emplois. Le projet Sherbrooke unie contre la pandémie a également pour but de soutenir les banques alimentaires, dont le nombre

de bénévoles, de denrées et d'entrées d'argent a diminué de façon drastique (La Ruche, 2020). Les contributeurs peuvent faire un don du montant de leur choix, sans récompense, ou remettre un montant établi en échange d'une carte-cadeau chez l'un des restaurateurs participants. Si au départ l'objectif de la campagne était de collecter 10 000 \$, ce sont 82 309 \$ qui ont été amassés au total.

Les impacts d'une telle plateforme sur la communauté semblent non négligeables. En effet, selon le site web de la plateforme en date du 31 août 2020, La Ruche est présente dans sept régions de la province, soit Québec, Montréal, l'Estrie, le Bas-Saint-Laurent, la Mauricie, Chaudière-Appalaches et le Saguenay-Lac-Saint-Jean, et elle sera bientôt disponible à Laval et en Outaouais. Depuis sa création, la plateforme collaborative a récolté 6 059 252 \$ en financement participatif par le biais de 54 069 contributeurs, ce qui laisse présager que le sociofinancement peut véritablement agir comme une option aux sources de financement traditionnelles pour des initiatives régionales et locales.

À plusieurs kilomètres de distance, la campagne S'unir pour l'avenir en Abitibi-Ouest a vu le jour grâce à la collaboration de partenaires (MRC, carrefour jeunesse-emploi, société d'aide au développement des collectivités [SADC]), d'entrepreneurs et de citoyens. Le projet propose l'achat de cartes-cadeaux auprès des commerces participants, offre des bénéfices à toutes les parties prenantes et contribue à la vitalité commerciale et communautaire locale. Cela permet aux commerçants de recevoir des revenus, de payer leurs frais fixes et de préparer la relance commerciale, tout en augmentant le pouvoir d'achat de la population (La Ruche, 2020).

D'autres exemples récents font également état de la capacité des campagnes de financement participatif à soutenir la vitalité économique et sociale des communautés rurales ou éloignées grâce aux petites contributions individuelles auprès d'un grand bassin de donateurs. En fait, plusieurs auteurs soulèvent que le sociofinancement et le numérique permettent de facto d'inhiber les facteurs de temps et d'espace au profit d'investissements par un plus grand ensemble de contributeurs (Florida et Kenney, 1988, Mason, 2007, Brynjolfsson et

collab., 2009, Agrawal, Avi et Goldfarb, 2013, tous cités dans Lozic, Milkovic et Lozic, 2019).

Par exemple, dans l'Est du Québec, Causapscal, une municipalité de 2300 habitants située dans la MRC de La Matapédia, a lancé une campagne de financement participatif afin de financer la construction d'une passerelle piétonnière. En deux mois, le projet, qui a fortement mobilisé la communauté, a permis d'amasser plus de 100 000 \$ sur la plateforme collaborative La Ruche (Lelièvre, 2019). Les contributions étaient composées de dons effectués par des citoyens, d'anciens résidents et des amateurs de pêche qui fréquentent les lieux. Autre exemple : au cœur du village de Saint-Ubalde, situé dans la MRC de Portneuf, les villageoises et villageois se sont réunis, à la suite d'un appel à la solidarité, afin de sauver l'hôtel Chez Rolland, un endroit « mythique » pour la communauté (Haricot, 2020). En s'appuyant sur le projet du village de Saint-Adelphe, les citoyens et citoyennes qui ont joint le projet Ensemble, sauvons Chez Rolland partageaient une aspiration commune : conserver un endroit à vocation sociale. L'objectif était de réunir, sur la plateforme Haricot², la somme nécessaire pour faire l'acquisition collective de l'entreprise et, ainsi, contribuer à conserver la vitalité du village.

Néanmoins, la réduction des distances géographiques entre les nombreux bailleurs de fonds et les collectes de fonds ne permet pas d'assurer la réussite des campagnes de sociofinancement puisqu'il existe d'autres facteurs qui ont des impacts sur le succès des projets, notamment la distance culturelle et les campagnes promotionnelles. De plus, les banques continuent de détenir le monopole des ressources financières. Il est toutefois possible de

constater un renforcement de sources de financement non traditionnelles telles que les campagnes de sociofinancement pour soutenir des projets au sein des communautés (Lozic, Milkovic et Lozic, 2019).

Conclusion

L'objectif de cet article était d'explorer les possibles impacts du développement des plateformes de financement participatif sur la dévitalisation des milieux ruraux. Les exemples concrets présentés semblent démontrer un élan de solidarité permettant de rassembler les gens d'une communauté autour de la sauvegarde d'une entité locale ou de la réalisation d'un projet, ce qui renforce du même coup le sentiment d'appartenance au milieu (p. ex., augmentation de l'engagement social et de la participation citoyenne).

De plus, ces plateformes représenteraient une source de financement différente des institutions traditionnelles qui implique la participation active de la population au développement et à la préservation d'une localité. Dans certains cas, cela semble même agir comme soutien à la reprise économique (p. ex., les projets Sherbrooke unie contre la pandémie et S'unir pour l'avenir en Abitibi-Ouest) et comme outil afin de se doter d'infrastructures coûteuses (p. ex., une passerelle piétonnière).

Puisque l'arrivée de ces plateformes de sociofinancement est relativement récente au Québec et au Canada, et que les études sur le sujet demeurent rares, d'autres recherches permettraient de mieux comprendre les potentielles implications du financement participatif sur les municipalités en dévitalisation.

NOTES

- 1 La Ruche est un organisme à but non lucratif dont la mission est de favoriser l'émergence d'initiatives pour stimuler le rayonnement et la vitalité d'une région.
- 2 Haricot est la première plateforme de sociofinancement au Québec.

RÉFÉRENCES

- Acquier, A., Daudigeos, T. et Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125(C), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Albinsson, P. A. et Yasanthi Perera, B. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behavior*, 11(4), 303-315. <https://dx.doi.org/10.1002/cb.1389>

- Autorité des marchés financiers. (2020). *Financement participatif – Crowdfunding : Le guide pratique*. Québec, QC : Autorité des marchés financiers Repéré à <https://lautorite.qc.ca/grand-public/investissements/investisseurs-avertis/financement-participatif-crowdfunding/>
- Arsel, Z. et Dobscha, S. (2011). Hybrid pro-social exchange systems: The case of Freecycle. *Advances in Consumer Research*, 39, 66-67. Repéré à https://www.acrwebsite.org/volumes/v39/acr_v39_9433.pdf
- Asano, C. (2016). *Canadian alternative finance crowdfunding market grows 48% from 2013-2015 and is predicted to reach \$190 million in 2016*. Toronto, ON: National Crowdfunding & Fintech Association (NCFa). <https://ncfacanada.org/2016-alternative-finance-crowdfunding-in-canada-industry-report>
- Béal, V., Cary, P., Fol, S. et Rousseau, M. (2019). Introduction : les villes en décroissance à la croisée des chemins. *Géographie, Économie, Société*, 21(1-2), 5-22. <https://doi.org/10.3166/ges.2019.0013>
- Belleflamme, P., Lambert, T. et Schwienbacher, A. (2013). Individual crowdfunding practices. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 15(4), 313-333. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2151179>
- Breau, S. (dir.) (2014). *Nouvelles perspectives en développement régional : essais en l'honneur de Donald J. Savoie*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Burger-Helmchen, T. et Pénin, J. (2011). Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie. *Management & Avenir*, 41(1), 254-269. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0254>
- Commission de l'aménagement du territoire. (2018). *Mandat d'initiative : accès aux services financiers de proximité en région*. Québec, QC : Assemblée nationale du Québec. Repéré à <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cat/mandats/Mandat-39491/index.html>
- Dugas, C. (1991). Dévitalisation et décentralisation dans l'Est-du-Québec. Dans J. Chevalier, B. Jean, J.-L. Klein et N. Sztokman (dir.), *De la Loire au Saint-Laurent : des régions rurales face aux recompositions territoriales* (p. 111-124). Rimouski, QC : GRIDEQ. Repéré à http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/448/1/de_la_foire_au_st-laurent.pdf
- Ertz, M., Durif, F. et Arcand, M. (2016). Collaborative consumption: Conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1-23. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2799884>
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (2019). *Les reconfigurations de l'échange marchand : tour d'horizon, enjeux et perspectives*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Gay, C. et Szostak, B. (2017). *Management de l'innovation : nouveaux enjeux et défis, méthodes faciles à appliquer, illustrations et témoignages récents*. Paris, France : Dunod.
- Haricot. (2020). *Sauvons chez Rolland*. Québec, QC : Haricot. Repéré à <http://haricot.ca/project/sauvonschezrolland>
- Howe, J. (2006, 6 janvier). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14. Repéré à <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>
- Institut de la statistique du Québec. (2019). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066 : édition 2019*. Québec, QC : ISQ. Repéré à <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2016-2066.pdf>
- International Council for Small Business (ICSB). (2019). *Annual global micro-, small and medium-sized enterprises report*. Washington, DC: ICSB. Repéré à <https://icsb.org/wp-content/uploads/2019/09/REPORT-2019.pdf>
- Kisauzi, D. (2012). Socio-financement. *ICT Update*, 69, 13. Repéré à https://books.google.ca/books?id=0HkvDgAAQBAJ&pg=PA13&lpg=PA13&dq=Kisauzi,+Dan+69&source=bl&ots=YE5p5J3DRqr&sig=ACfU3U2TMB8Vf2uCZjR5Js7eHsf-FDZXg&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwja_srg-dPnAhXjIOAKHW5dAOcQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=Kisauzi%2C%20Dan%2069&f=false
- La Ruche. (2020). *Sherbrooke unie contre la pandémie*. Québec, QC : La Ruche. Repéré à <https://laruchequebec.com/fr/projet/sherbrooke-unie-contre-pandemie-7033>
- Lelièvre, D. (2019, 08 octobre). Financement participatif : nouvelle passerelle bientôt. Une municipalité de 2300 habitants réussit à amasser 100 000 \$ en 63 jours. *Journal de Québec*. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2019/10/08/financement-participatif-une-petite-municipalite-amasse-100-000>
- Lévesque, K. (2015, 10 avril). Villages en péril – La dévitalisation au Québec : des régions dévitalisées. *La Presse*. Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/e49aba24-4cae-4285-9154-53c122d20656__7C__DAiq_jX7Jz6r.html

-
- Li, Yuheng, Westlund, Hans et Liu, Y. (2019). Why some rural areas decline while some others not: An overview of rural evolution in the world. *Journal of Rural Studies*, 68, 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.03.003>.
- Lozic, J., Milkovic, M. et Lozic, I. (2019). *Entrepreneurship development in the context of postmodern: Future of entrepreneurship or adaptation to development of postmodern society*. Varazdin, Croatie: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). Repéré à https://www.researchgate.net/publication/342004731_entrepreneurship_development_in_the_context_of_postmodern_future_of_entrepreneurship_or_adaptation_to_development_of_postmodern_society
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14, 193-207. <https://doi.org/10.1002/cb.1512>
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). (2010). *Des communautés à revitaliser : un défi collectif pour le Québec – Rapport du groupe de travail sur les communautés dévitalisées*. Québec, QC : Gouvernement du Québec. Repéré à https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/grands_dossiers/municipalites_devitalisees/rapport_communautes_devitalisees.pdf
- OCDE. (2019). *Le financement des PME et des entrepreneurs 2019 (version abrégée) : Tableau de bord de l'OCDE*. Paris, FR : Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/b0a04f38-fr>.
- Pisano, G.P. et Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you? *Harvard Business Review*, 86(12), 78-86. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/273356544_Which_Kind_of_Collaboration_is_Right_for_You
- Plante, L. (2010, 5 janvier). Dévitalisé dites-vous? *Le Nouvelliste*. Repéré à <https://www.lenouveliste.ca/actualites/devitalise-dites-vous-78fb1234e92e39155cc8f0317fc1b970>
- Polèse, M., Desjardins, P.-M., Shearmur, R. et Johnson, M. (2002). *La périphérie face à l'économie du savoir : la dynamique spatiale de l'économie canadienne et l'avenir des régions non métropolitaines du Québec et des provinces de l'Atlantique*. Montréal, QC : INRS – Urbanisation, Culture et Société/Institut canadien de recherche sur le développement régional.
- Rémillard, D. (2018, 13 mai). Services financiers en région: Cormier à la défense de Desjardins. *Le Droit*. Repéré à <https://www.ledroit.com/affaires/services-financiers-en-region-cormier-a-la-defense-de-desjardins-628b3688cf485827a43032e45927a2c6>
- Rocha, R. (2017). Voici le portrait du sociofinancement au Canada. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelles/special/2017/04/kickstarter-indiegogo-projets-campagnes-sociofinancement-entrepreneurs-web/index.html>
- Simard, M. (2006). *Les services de proximité en milieu rural : rapport-synthèse portant sur la connaissance et l'enseignement des initiatives novatrices*. Rimouski, QC : UQAR. Repéré à <https://depot.erudit.org/bitstream/003291dd/1/ACR20042006JeanSimard-Rapport3.pdf>
- Statistique Canada. (2017). *Les municipalités au Canada ayant connu une décroissance de la population entre 2011 et 2016*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016002/98-200-x2016002-fra.pdf>
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire. (2016). *Synthèse du séminaire : enjeux et opportunités du financement participatif pour l'économie sociale et le développement territorial*. Montréal, QC : TIESS. Repéré à http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/01/2016.01.15_Synthe%CC%80se_Se%CC%81minaireFP_Final.pdf
- Tremblay, S. et Vallières, R. (2013). *Du rural à l'urbain : les besoins et les motivations des personnes âgées pour vivre en milieu rural ou s'installer en milieu urbain*. Chicoutimi : Groupe de recherche et d'intervention régionales. Repéré à https://constellation.uqac.ca/2879/1/rapport%20a%C3%AEn%C3%A9s%20rural%20GRIR_versionFINALE.pdf
- Tussyadiah, I. P. et Pesonen, J. (2018). Drivers and barriers of peer-to-peer accommodation stay: An exploratory study with American and Finnish travelers. *Current Issues in Tourism*, 21(6), 703-720. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1141180>
- Weinert, C. et Boik, R. (1995). MSU rurality index: Development and evaluation. *Research in Nursing and Health*, 18(5), 453-464. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180510>.

NOTES D'ACTUALITÉ

Les stratégies d'adaptation dans la consommation lors de la crise de la COVID-19 : quel espoir pour la consommation responsable?

Gautier Georges Yao Quenum^a, Myriam Ertz^b

Dès la fin de l'année 2019, le monde entier a dû faire face à une crise sanitaire sans précédent, soit l'apparition et la propagation d'un nouveau type de coronavirus ayant été subséquemment nommé COVID-19. En date du 23 juin 2020, on compte un bilan assez lourd d'environ 9 250 000 cas de personnes contaminées et environ 476 000 décès.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré une pandémie, la plus grande depuis la grippe espagnole apparue au début du siècle dernier (1918-1919). Afin de maîtriser la pandémie, certains pays ont adopté une gestion assez libérale en mettant en place peu ou pas de mesures pour contenir la propagation du virus. D'autres ont adopté des mesures drastiques, dont le confinement et la distanciation sociale, lesquelles ont mené à une « fermeture de l'économie ». Ces mesures inédites ont par conséquent bouleversé le mode de vie des populations, particulièrement sur le plan de la consommation.

On a notamment observé une chute drastique de la consommation de gaz, d'énergie et d'électricité. La consommation de biens et services s'est réduite au strict nécessaire. Les ventes sur Internet ont explosé, et la production et la consommation locales ont été fortement encouragées.

Comme lors de tout événement disruptif, au plus fort de la crise de la COVID-19 (c.-à-d. pendant le confinement et la fermeture de l'économie), les consommateurs ont été amenés à mettre en place des stratégies d'adaptation (coping), dont les effets pourraient encore perdurer. Le coping se définit comme le fait de « modifier constamment les efforts cognitifs et comportementaux afin de gérer des demandes internes ou externes spécifiques, et considérées comme taxant ou excédant les ressources disponibles d'une personne » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 141, trad. libre). Plus simplement, il s'agit des efforts déployés par les individus afin de gérer des situations « stressantes » (Yi et Baumgartner, 2004).

On distingue généralement deux fonctions majeures des stratégies d'adaptation, soit : 1) celles axées sur le problème et (2) celles axées sur les émotions (Lazarus et Folkman, 1984). Dans le premier cas, le consommateur tente de régler la source d'une expérience émotionnelle « stressante » (c.-à-d. le problème). Dans le second cas, le consommateur tente plutôt de réguler les émotions résultant d'une situation « stressante » en réinterprétant le sens des événements ou en régulant l'expression des émotions. Ces deux fonctions sont souvent traitées comme deux pôles opposés sur un continuum. Toutefois, elles sont également complémentaires et on peut donc placer une stratégie d'adaptation comme étant plus ou moins proche de l'un de ces deux pôles (Lazarus, 1996).

^a Étudiant à la maîtrise en gestion des organisations, LaboNFC, Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeure en marketing, responsable du LaboNFC, Université du Québec à Chicoutimi

C'est sur la base de ce riche corpus théorique sur l'adaptation, que Yi et Baumgartner (2004) ont élaboré une typologie de huit stratégies qu'adoptent, parfois simultanément, les consommateurs pour faire face ou pour s'adapter à des situations d'achat difficiles impliquant des émotions négatives, à savoir la colère, le regret, la peur ou le découragement. Ces auteurs identifient notamment : la résolution planifiée du problème, la confrontation, la recherche de soutien social, le désengagement mental, le désengagement comportemental, la réinterprétation positive, la maîtrise de soi et l'acceptation du problème.

En accord avec le continuum des fonctions d'adaptation (Lazarus et Folkman, 1984; Lazarus, 1996), chacune de ces stratégies est soit plutôt axée sur la gestion du problème (résolution planifiée du problème et confrontation), soit plutôt portée sur la régulation des émotions (désengagement moral, désengagement comportemental, maîtrise de soi, acceptation du problème). Certaines stratégies combinent ces deux fonctions de manière plus équilibrée (recherche de soutien social et réinterprétation positive) (Lazarus et Folkman, 1984; Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis et Gruen, 1986; Carver, Scheier et Weintraub, 1989; Lazarus, 1999; Yi et Baumgartner, 2004).

Lorsque le blâme est attribué à une autre partie et que la situation est considérée comme modifiable, par exemple dans le cas de la colère et de la déception, la confrontation est la stratégie la plus utilisée. Lorsque les attentes ne sont pas satisfaites en raison d'une circonstance (c.-à-d. en cas de déception liée aux résultats), le désengagement moral et le désengagement comportemental sont les stratégies d'adaptation les plus courantes.

Lorsque les consommateurs se reprochent d'avoir fait le mauvais choix et éprouvent donc des regrets, ils ont tendance à se débrouiller en utilisant les stratégies d'acceptation du problème et de réinterprétation positive, qui sont peu axées sur le problème, mais avec une forte charge émotionnelle.

Enfin, lorsque l'inquiétude est due à la perspective de conséquences futures indésirables, les consommateurs font référence à la résolution planifiée du problème, à la recherche de soutien social, à la maîtrise de soi ou au désengagement moral.

Au sein du Laboratoire sur les nouvelles formes de consommation (LaboNFC) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), une étude est en cours pour analyser les stratégies d'adaptation des consommateurs pendant la crise pandémique afin d'en déduire l'occasion d'adoption de nouveaux modes de consommation post-COVID potentiellement plus réfléchis et plus responsables (p. ex., recyclage, compostage, consommation locale, protection de l'environnement, protection des animaux, déconsommation, consommation citoyenne, transport en commun). L'étude s'intéresse notamment à identifier les stratégies d'adaptation ayant le plus fréquemment été mises en place par les consommateurs dans leurs comportements de consommation.

Le postulat est que certaines stratégies sont a priori plus vectrices de responsabilisation dans la consommation que d'autres. C'est notamment le cas des stratégies impliquant simultanément les fonctions d'adaptation de gestion du problème et de régulation des émotions (soit la recherche de soutien social et la réinterprétation positive). L'argument sous-jacent est qu'a priori ces stratégies induisent des niveaux d'implication cognitive et affective plus élevés. Cette implication et cette conscientisation accrues pourraient alors amener à une remise en cause plus durable des comportements, particulièrement sur le plan de la consommation.

Ainsi, par ordre d'importance, les consommateurs ayant adopté des stratégies de recherche de soutien social et de réinterprétation positive seraient potentiellement plus enclins à responsabiliser leurs comportements de consommation. Les stratégies axées sur la résolution du problème (résolution planifiée du problème et confrontation) pourraient suivre, car elles induisent un effort de cognition prononcé et, donc, une réflexion plus élaborée. Cela pourrait plus favorablement induire une remise en cause des comportements. Enfin, les stratégies axées sur la régulation des émotions (désengagement moral, désengagement comportemental, maîtrise de soi et acceptation du problème) auraient, quant à elles, le moins d'impact pour une responsabilisation des pratiques de consommation.

RÉFÉRENCES

- Carver, C. S., Scheier, M. F. et Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. et Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.50.5.992>
- Lazarus, R. S. (1996). The role of coping in the emotions and how coping changes over the life course. Dans C. Magai et S. H. McFadden (dir.), *Handbook of emotion, adult development, and aging* (pp. 289-306). San Diego, CA: Academic.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York, NY: Springer.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Yi, S. et Baumgartner, H. (2004). Coping with negative emotions in purchase-related situations. *Journal of Consumer Psychology*, 14(3), 303-317. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1403_11



MAÎTRISE

Administration des affaires (MBA pour cadres)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

programmes.uqac.ca/3016



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

NOTES D'ACTUALITÉ

La crise pandémique de la COVID-19 : catalyseur de la reconfiguration des échanges marchands par la consommation responsable?

Myriam Ertz^a

Introduction

La crise pandémique de la COVID-19 a déstabilisé les échanges commerciaux en général et la consommation en particulier : rupture de chaînes d'approvisionnement désormais mondialisées, identification et fermeture de certains commerces jugés non essentiels, pénurie de certains produits et, dans beaucoup de cas, surconsommation par crainte de manque.

Si le déconfinement et la réouverture graduelle de l'économie ont amené un certain retour à la normale, cette pandémie nous permet de tirer des leçons très importantes sur le plan de la réalité d'une reconfiguration des échanges marchands. En effet, la crise, plus que sanitaire, a offert des moments privilégiés pour des transformations légères ou profondes de notre société de consommation. Lors de cette crise, ce qui ne semblait pas de l'ordre du possible l'est soudainement devenu. La possibilité d'une consommation plus durable et responsable est tout à coup devenue beaucoup plus réaliste et accessible. Toutefois, est-ce que c'est bien ce qui s'est passé? Pour le savoir, il faut d'abord analyser comment les comportements de consommation se sont modifiés durant la pandémie, ce qui nous renseigne plus largement sur la manière dont les échanges marchands se sont reconfigurés.

1. Les changements dans les comportements de consommation pendant la crise

Les premières études conduites dans le domaine de la consommation – notamment celle de la Vigie Conso COVID-19 de l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM – observent des modifications importantes dans les routines de consommation, avec une hausse marquée de plusieurs éléments (OCR, 2020) :

- Tout d'abord, il y a eu une recrudescence du fait maison, incluant des activités telles que faire la cuisine, consulter des tutoriels pour faire des choses soi-même et bricoler. Cela a surtout concerné les plus jeunes.
- Ensuite, on a constaté une hausse de l'achat local, car 68 % des Québécois ont déclaré avoir choisi un produit local lorsqu'ils en ont eu la possibilité. Il s'agit d'une hausse de 24 % depuis le début de la pandémie. Cela a surtout concerné les personnes plus âgées.
- Il y a également eu une certaine déconsommation puisque 66,6 % des Québécois ont plus conscience de leurs dépenses.
- Il y a eu aussi une sensibilisation au gaspillage alimentaire puisque 52,2 % des Québécois ont déclaré avoir mieux conservé leurs aliments, surtout les femmes.
- Les consommateurs ont également été davantage à la recherche de produits sains, notamment pour les produits alimentaires, cosmétiques et d'hygiène.

^a Professeure en marketing, responsable du LaboNFC, Université du Québec à Chicoutimi

-
- Enfin, de nombreux consommateurs ont adopté le *slow life*, un style de vie lié à la notion de rétrogradage ou, plus largement, de simplicité volontaire, chère à l'auteur et médecin québécois Serge Mongeau. Il s'agit de consacrer plus de temps à la famille, de désencombrer son chez-soi, de profiter du moment présent et de réaliser plus d'activités physiques. Cela a surtout concerné les femmes et les couples.

Par contre, certains comportements qui semblaient acquis comme le **recyclage** ont régressé. De plus, des comportements ayant des impacts sociaux et environnementaux positifs ont été freinés, dont la **consommation de seconde main** ainsi que les comportements dits **zéro déchet**. Le grignotage a également augmenté puisqu'un tiers des Québécois a déclaré avoir davantage mangé et grignoté.

La baisse de la consommation de seconde main peut s'expliquer par le fait que les échanges de seconde main se déroulent généralement de particulier à particulier ou en magasin. Or, le confinement – avec l'interdiction des regroupements de plusieurs personnes et une pénalité financière élevée de 1500 \$ pour les contrevenants – a nui aux échanges de particulier à particulier. De plus, on sait, grâce à l'indice Kijiji sur l'économie de seconde main, que les produits les plus échangés sur le marché de la seconde main sont les vêtements et accessoires ainsi que les produits culturels (livres, DVD, CD, etc.) (Durif, Arcand, Ertz et Connolly, 2018). Or, il s'agit de produits jugés non essentiels, et la fermeture des friperies et autres magasins de seconde main a empêché les consommateurs d'y faire leurs achats.

La mise en pause des comportements dits zéro déchet et du recyclage ou encore la hausse du grignotage sont liées au fait que les individus ont pratiqué toutes leurs activités chez eux durant le confinement (p. ex., la cuisine et le bricolage). Cela a augmenté de manière anormale la masse de déchets et a atténué la capacité ou la volonté d'une gestion responsable de cette masse de déchets (Champagne, 2020). Enfin, le grignotage peut être une façon de lutter contre l'ennui de rester assigné à domicile.

Malgré le fait que certains comportements responsables aient été mis en pause, la progression de nombreuses habitudes plus responsables est un fait encourageant.

2. Ces changements épisodiques sont-ils durables?

Dans le domaine de la consommation responsable, Steg et Vlek (2009) ont mis en évidence que les habitudes bien ancrées constituent un frein considérable – pour ne pas dire le plus grand frein – à une consommation plus responsable. Il est néanmoins possible de suggérer que les expériences personnelles renouvelées des individus sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois pourraient entraîner des changements de comportements durables. En effet, les nouveaux contextes et les nouvelles règles du jeu activent progressivement une modification de la routine et un changement dans les habitudes. Par la répétition se mettent ainsi en place durablement de nouveaux comportements, dont ceux mentionnés précédemment.

Toutefois, pour que ces comportements deviennent durables, le contexte de leur mise en œuvre doit être maintenu après la crise et les bénéfices qui y sont associés ne doivent pas diminuer avec le temps. Malheureusement, avec le retour progressif à la norme (dont la réouverture des écoles, des commerces, des restaurants, etc.), plusieurs des anciennes habitudes se sont graduellement remises en place.

3. Il est trop tard, mais tout n'est pas perdu

Tout d'abord, la consommation responsable est une tendance de fond, car elle résulte de catalyseurs plus fondamentaux, dont la crise économique mondiale des années 2007-2012, la montée des préoccupations sociales et environnementales ainsi que le développement technologique (p. ex., plateformes de mise en relation de pairs) (Ertz, Hallegatte et Bousquet, 2019). La consommation responsable pourrait ainsi se renforcer à la faveur de la crise, laquelle révèle d'ailleurs qu'il est possible d'adopter à grande échelle des comportements plus responsables sur les plans environnemental et social. Elle nous dit également que tous les acteurs ont un rôle à jouer.

Les consommateurs ont un grand impact par les choix de consommation qu'ils effectuent quotidiennement (entre autres, achat local, déconsommation, fait maison, produits sains, *slow life* et réduction du gaspillage). Ils font et défont les organisations, mais aussi l'environnement par leurs choix de consommation.

Les entreprises produisant des biens et des services devraient poursuivre la transformation numérique en faveur de circuits courts et locaux afin de favoriser l'achat local par le canal numérique, ce qu'on pourrait appeler du digilocalisme (croisement entre le local et le *digital* [numérique]). De nombreuses plateformes existantes ou émergentes peuvent les aider en ce sens, dont les fameuses *marketplaces* des multinationales *Etsy*, *Amazon*, *Shopify* et *eBay*; des canadiennes *VarageSale*, *Kijiji* et *iCraft*; ou des québécoises *DVORE/MEDIAVORE*, *J'achète au Lac* et *Boomerang*. Il est également recommandé d'adopter des pratiques d'affaires plus responsables et d'offrir des produits plus sains afin de faciliter les comportements responsables des consommateurs eux-mêmes.

Enfin, la crise a également réaffirmé le rôle majeur du politique. La possibilité de régler des enjeux systémiques tels que la faim dans le monde, l'évasion fiscale ou l'atteinte des 17 objectifs du développement durable (ODD) des Nations unies apparaît désormais beaucoup plus réaliste. En effet, les diverses mesures sanitaires, jugées à tort ou à raison déraisonnables, voire totalitaires ont au moins eu le mérite de démontrer que tout est possible, pour peu que la volonté politique existe.

Conclusion

En conclusion, la crise a mis en lumière que la reconfiguration des échanges marchands était fortement liée à une double transition : la transition responsable, particulièrement par le biais de l'achat local, et la transition numérique, par le commerce électronique et une foule d'autres activités en ligne (p. ex., le télétravail, l'enseignement à distance, la banque en ligne et la raréfaction de l'argent comptant). Par conséquent, il est probable que la reconfiguration des échanges marchands passe par l'entrecroisement de ces deux tendances. La crise, telle une loupe, aura joué un effet grossissant sur ces deux tendances, tout en les amplifiant. Il y a toutefois un effort collectif à faire afin de s'assurer que l'évolution de ces tendances et les reconfigurations qui s'y rattachent se fassent pour le bien commun.

RÉFÉRENCES

- Champagne, S. (2020, 9 mai). Collecte des déchets : l'élastique est étiré au maximum. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-05-09/collecte-des-dechets-l-elastic-est-etire-au-maximum>
- Durif, F., Arcand, M., Ertz, M. et Connolly, M. (2018). *Indice Kijiji de l'économie de seconde main : 4^e édition annuelle – Rapport 2018*. Montréal, Québec : Kijiji Canada. Repéré à https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2018/02/Indice_Kijiji2018.pdf?fbclid=IwAR1MxBpgzvL7J0U46E4fdNHUS58oa-UoJpEZRmIAIfkNyAXwkLkE8Tu6J5M
- Ertz, M., Hallegatte, D. et Bousquet, J. (2019). *Les reconfigurations de l'échange marchand : tour d'horizon, enjeux et perspectives*. Québec, QC : Presses universitaires du Québec.
- Observatoire de la consommation responsable (OCR). (2020). *Vigie Conso COVID-19*. Montréal, QC : UQAM. Repéré à <https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2020/05/22003-W-9843-Vigie-Conso-COVID-19-Rapport-du-2020-05-23-Semaine-8.pdf?fbclid=IwAR2tVGoopULIC3Ng7s2uXpWrWgzxwFNGsBpp7lyAvqHF-YADLS-OFh52PgE>
- Steg, L. et Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309-317. Repéré à <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.004>



MAÎTRISE

Gestion des organisations

La maîtrise en gestion des organisations (MGO), offerte en deux profils (professionnel et recherche), vise à former des dirigeants, des conseillers, des intervenants et des consultants polyvalents dans la gestion des organisations, et plus spécifiquement autour des thématiques suivantes : innovation, développement organisationnel, entrepreneurship, affaires internationales et efficacité organisationnelle.

programmes.uqac.ca/3754

programmes.uqac.ca/3755



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

L'ENTRETIEN

D'Émilie Boily avec

Jean-Philippe Monfet, ing. CEM, Rcx Ingénieur en environnement et santé sécurité au travail (SST)



Photo : Jean-Philippe Monfet

La littérature émergente sur l'industrie 4.0 et les mégadonnées (big data) suggère que les technologies de l'information (IT) et la durabilité environnementale doivent aller de pair (Jabbour et collab., 2017; de Sousa Jabbour et collab., 2018). Dans le cadre de ce numéro spécial sur les reconfigurations des échanges marchands, il semblait pertinent d'interroger Jean-Philippe Monfet, ingénieur en environnement et en énergie, qui travaille présentement à la création d'une application mobile proposant des services de covoiturage entre particuliers. Son projet a récemment pris un tout autre virage avec la progression de la pandémie de la COVID-19. Le voici dans un entretien qu'il a bien voulu accorder à la revue O&T.

•• Bonjour, Jean-Philippe Monfet. Je vous remercie d'avoir accepté de faire cette entrevue aujourd'hui. Vous êtes fortement intéressé par le domaine de la science des données et portez un vif intérêt pour les applications mobiles et les technologies de l'industrie 4.0. Avant de discuter de ce sujet plus en détail, j'aimerais en connaître davantage sur vous. Pourriez-vous nous parler de votre parcours scolaire et professionnel?

Jean-Philippe Monfet. Tout d'abord, j'aimerais vous dire merci de m'offrir cette occasion. Je suis ingénieur de formation. J'ai 47 ans. Cela fait 25 ans que je travaille dans ce domaine. J'ai fait mes études en génie civil. Je travaille beaucoup dans le domaine de l'environnement. Je travaille aussi quelque peu en

efficacité énergétique ainsi qu'en santé et sécurité. J'accompagne des clients à réaliser des projets qui ont pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre, d'améliorer la gestion des déchets ou d'installer de nouveaux procédés d'opération dans les usines.

En plus de mon travail régulier, je travaille sur d'autres projets qui me permettent de soutenir des initiatives que je trouve intéressantes, de contribuer à une équipe ou de lancer moi-même des initiatives. Depuis quelques mois, je travaille sur un projet en mobilité durable. L'idée est d'utiliser les ordinateurs que nous avons continuellement avec nous, c'est-à-dire nos téléphones cellulaires. Les téléphones cellulaires sont

de véritables ordinateurs en matière de capacités. Ils enregistrent nos déplacements et connaissent nos historiques de déplacements. Il est possible d'utiliser cette « puissance » de données pour mettre en place un système de transport collectif autre que l'autobus. Cela est particulièrement intéressant pour les régions moins denses et permettrait de mettre sur pied une forme de covoiturage dynamique.

Récemment, dans le contexte de la crise liée à la propagation de la COVID-19, j'ai réfléchi davantage à la solution de mobilité sur laquelle je travaille. J'ai perçu un lien direct entre ce projet et la nécessité de réduire la transmission du virus. Grâce à l'enregistrement automatisé des déplacements des individus dans les derniers jours, il est possible de savoir où une personne infectée par la COVID-19 se trouvait à une heure et à une date précises, et de savoir qui se trouvait à cet endroit au même moment. Les professionnels de la santé pourraient alors identifier plus facilement les individus qui auraient été en contact avec la personne infectée et ainsi réduire la propagation du virus.

Vous n'avez donc jamais étudié en science des données auparavant. Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser aux applications mobiles et aux technologies de l'industrie 4.0 comme les données massives, dont celles enregistrées sur les téléphones cellulaires?

J.-P. M. Mon intérêt pour les applications mobiles et l'industrie 4.0 est plus récent, étant donné que c'est un domaine en pleine évolution. Lorsque j'ai fait mon entrée sur le marché du travail, le terme application mobile n'existait même pas. Initialement, je faisais des concours de mathématiques à l'école et j'avais de bons résultats dans mes cours. J'avais participé à un programme qui s'appelait Shad Valley, qui est un programme pour encourager les jeunes qui s'intéressent aux sciences et aux technologies à découvrir comment elles peuvent être intégrées au domaine de l'entrepreneuriat. Ce programme a suscité un fort intérêt chez moi, mais, jusqu'à récemment, je n'avais jamais travaillé sur des projets personnels en technologie.

Il y a quelques mois, j'ai décidé de revoir mon horaire de travail afin de disposer de plus de temps pour travailler sur des projets personnels qui touchent le traitement de données, les mégadonnées et l'intelligence artificielle. Je crois que nous sous-utilisons toute l'information qui est disponible grâce aux technologies. C'est pour cette raison que

j'ai commencé à réfléchir à des façons d'utiliser les données disponibles.

Donc, l'intérêt n'est pas venu dans votre travail d'ingénieur. Est-ce que ces technologies dont vous nous parlez y sont tout de même présentes?

J.-P. M. Oui, elles sont présentes, mais pas autant qu'elles pourraient l'être. Dans mon cas, j'offre surtout des services de génie-conseil. J'utilise certaines de ces technologies, par exemple des logiciels spécialisés de modélisation. Toutefois, leur utilisation demeure plus traditionnelle. Je fais de l'application de systèmes informatisés et de formules déjà connues. Ce n'est donc pas du traitement de données tel qu'on l'entend.

Depuis quelques années, je m'intéresse beaucoup à tout ce qui a trait à l'automatisation des usines de nos clients à l'aide de procédés industriels. Je ne suis pas un spécialiste dans ce domaine, mais je m'intéresse beaucoup à la façon de s'assurer d'avoir plus d'informations sur ce qui entre dans une machine afin de mieux contrôler ce qui en sort. Donc, je m'intéresse aux moyens de réduire la variabilité.

Par exemple, dans le volet gestion de l'énergie, il existe des programmes spécifiques pour s'assurer que nous optimisons la gestion de l'énergie dans une usine en contrôlant mieux les paramètres, en mesurant davantage les variations et en ajustant mieux les courbes de réactions. Ainsi, pour ajuster de façon optimale le débit d'une valve, plusieurs éléments et données entrent en compte. Depuis une dizaine d'années, je m'intéresse à la science qui se trouve derrière ces ajustements et je suis curieux de savoir ce que nous pouvons faire de plus. J'ai donc décidé de suivre un cours de soir, à distance, qui me permet d'apprendre des choses que je ne savais pas puisque je n'ai pas étudié dans le domaine de la science des données et de l'analyse des mégadonnées.

Oui, car, de plus en plus, avec l'industrie 4.0, nous constatons qu'il est possible de rendre les machines plus intelligentes, notamment avec l'intelligence artificielle et l'internet des objets. Nous sommes désormais capables de surveiller ce qui se passe en temps réel et de percevoir des défauts ou des irrégularités.

J.-P. M. Oui, tout à fait. Uniquement avec les variations, nous pouvons anticiper la présence d'un bris. Nous pouvons surveiller la présence de variations normales et détecter la présence de variations anormales. C'est donc possible de prévenir des

défectuosités qui surviendraient durant la fabrication ou le fonctionnement des machines. En ce sens, avec une analyse plus fine des données, nous pouvons prévenir un bris d'équipement ou la présence de rebuts de fabrication.

Dans quelle mesure diriez-vous que l'industrie 4.0 permet d'allonger la durée de vie des produits et des équipements dans les usines?

J.-P. M. S'il y a un meilleur contrôle de la qualité, le produit final sera plus près des objectifs de qualité. Le produit aura subi moins de déviations et il y aura plus de chances que sa durée de vie soit allongée. Également, si l'équipement qui permet de fabriquer le produit est utilisé de façon optimale, il a moins de risques de briser. Dans mon cas, je m'intéresse beaucoup à l'environnement ainsi qu'à la gestion des gaz à effet de serre et des déchets. Grâce à l'analyse des données, il est souvent possible de réduire la quantité des polluants, notamment des gaz à effet de serre dans une usine. Nous pouvons donc améliorer la qualité des produits et réduire les impacts environnementaux.

Donc, vous faites vraiment le lien entre notre capacité à percevoir ce qui se passe en temps réel, grâce aux informations sur les produits ou les équipements de fabrication, et notre capacité à réduire les impacts sur l'environnement et à allonger la durée de vie des produits fabriqués?

J.-P. M. Oui, tout à fait. Pour l'instant, nous ne sommes pas rendus là. Par contre, le potentiel est certainement là et les avancées se font très rapidement. Je crois que, dans cinq ans, nous allons nous dire : « Ce procédé n'a pas évolué assez vite. Il est dépassé. » L'industrie 4.0 va instaurer de nouvelles façons de faire d'ici cinq ans et nous allons devoir suivre le progrès. C'est pourquoi, selon moi, nous devrions tout de suite faire des changements et aller vers l'industrie 4.0. Les entreprises qui ne prennent pas le virage technologique seront très fortement désavantagées. De plus, cela va nécessiter d'autres types de qualifications chez les employés. Je pense toutefois que c'est complexe d'éduquer les futurs employeurs pour des emplois qui n'existent pas encore.

Dans ce même ordre d'idées, si nous sortons un peu de votre travail d'ingénieur, voyez-vous dans l'utilisation des données collectées, par exemple sur une application mobile, une capacité d'améliorer les produits et les services offerts?

J.-P. M. Oui, et cette amélioration s'applique dans plusieurs domaines. Je vais en choisir un que je connais davantage : le transport des personnes. Nous sommes particulièrement inefficaces dans le transport des personnes. Notre réseau routier est saturé, surtout dans les grandes villes. Dans les faits, les trois quarts des sièges sont vides. La plupart du temps, nous voyageons seuls ou avec une autre personne dans notre voiture, dans laquelle il y a entre cinq et sept places. Du point de vue de l'optimisation des ressources, c'est catastrophique. Le bilan commercial du Québec est déficitaire puisque nous importons des voitures, principalement des VUS, du carburant, du diesel et de l'essence. Sans cela, nous aurions un surplus commercial « hallucinant » au Québec. D'un point de vue économique, nous aurions tout avantage à réduire ne serait-ce que de 10 % notre consommation de carburant et notre utilisation de la voiture.

Pour cela, il y a des solutions simples. Oui, nous pourrions augmenter les types de transport en commun. Dans certaines zones denses, c'est utile. Par exemple, les gens peuvent se déplacer rapidement en autobus en sachant qu'il y a un arrêt toutes les 10 minutes. Par contre, dans les zones moins denses, un autobus qui fait des arrêts à l'heure ou aux 30 minutes n'est pas avantageux pour la majorité des gens. Les gens ne voudront pas attendre aussi longtemps pour se rendre quelque part ou pour aller chercher quelque chose à l'épicerie. Cette façon de faire ne répond pas aux besoins des individus. Il faut donc trouver une autre solution.

Pendant que nous attendons pendant 40 minutes au coin de la rue, il se pourrait que nous voyions 40 voitures passer. Si 20 % des conducteurs étaient d'accord pour offrir leurs sièges disponibles, toutes les 5 minutes, nous aurions une place disponible dans une voiture qui passe devant nous. Cette voiture n'aurait pas à nous amener à l'endroit exact où nous voulons aller, mais seulement un peu plus près, à la rue suivante. Sur l'application mobile, le coût du voyage est calculé. Le conducteur reçoit un montant, tandis que le passager paie le montant dû. Aucune congestion supplémentaire n'a été créée et le coût pour le voyage est bien moins important que si le passager avait pris sa propre voiture. De plus, cela permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Il faut absolument joindre la science des données et l'environnement.

Ça ne fait pas partie de nos habitudes d'offrir nos sièges disponibles dans notre voiture à un passant dès que nous quittons la maison. Il faudrait avoir une application mobile qui nous rappelle d'indiquer le nombre de sièges disponibles dans notre voiture jusqu'à la destination où nous allons. Ces données se retrouvent dans une base décentralisée, d'où le volet mégadonnées. Il se fait alors un calcul incroyable. Par exemple, à Chicoutimi, nous pourrions savoir qu'il y a présentement X conducteurs de voitures qui conduisent présentement vers une destination. Il y a X personnes qui souhaitent se rendre à un endroit et qui peuvent embarquer dans la voiture d'un conducteur. Certains passagers devront faire le voyage avec plus d'un conducteur.

Souvent, les offres de covoiturage sont plus présentes dans les grandes villes. C'est le cas notamment d'Uber, dont les services ne sont pas disponibles à Chicoutimi hormis la récente application Eva¹. Dans quelle mesure croyez-vous que ce soit possible d'instaurer ce type de système de covoiturage basé sur les données des utilisateurs au Saguenay?

J.-P. M. C'est possible, car le besoin est plus présent. Une personne demeurant à Brossard et qui travaille au centre-ville de Montréal n'a pas besoin d'option autre que l'automobile. Elle a déjà plusieurs options, notamment l'autobus et le métro, qui sont très efficaces et qui permettent souvent de se déplacer plus rapidement qu'en voiture. Cette personne doit seulement en venir à la conclusion suivante : « Je vais contribuer en prenant le transport en commun. Ça me prend 3 minutes de plus. Je dois marcher un peu, mais c'est bon pour ma santé. Je devrais prendre l'habitude de le faire. »

Par contre, actuellement, c'est probablement 25 % de la population dans la région métropolitaine qui peut se déplacer en transport en commun. Par exemple, un individu qui part de Brossard pour se rendre à Delson doit prendre trois autobus et se déplacer pendant 1 h 30, alors que le trajet s'effectue en 30 minutes en voiture. Alors, ça prend des options de rechange au transport en commun. Au même moment, sur l'autoroute 30, il doit y avoir des milliers de voitures qui passent par heure. Il y a donc une offre importante de transport en commun qui est sous-utilisée. Il faudrait donc trouver une façon d'amener les gens à covoiturer. Plusieurs passagers seraient prêts à voyager dans des navettes autonomes, sans conducteur, conduites par un robot. Toutefois, ces mêmes personnes ne sont pas

aussi convaincues de monter dans un véhicule personnel conduit par un étranger.

Vous percevez donc un obstacle à l'implantation d'un tel système de covoiturage lié aux préférences des utilisateurs?

J.-P. M. Oui, je crois qu'une partie des utilisateurs ont un blocage. Par contre, un sondage réalisé en 2017 est très révélateur. Une majorité des individus seraient prêts à utiliser ce type de covoiturage. Par exemple, Amigo Express a plus de 500 000 membres. Donc, je pense qu'il y a un potentiel à exploiter et qu'un tel système pourrait être utile pour la société.

Je crois que c'est votre volonté d'améliorer la vie en société et de répondre à des problèmes de société qui vous anime?

J.-P. M. Oui, c'est vraiment ce qui me motive le plus. Je n'en dors plus la nuit, ces temps-ci! Nous parlions du volet covoiturage, que je souhaite développer à l'aide d'une application mobile, mais j'ai temporairement suspendu ce projet en raison de la pandémie. Comme je l'ai un peu expliqué en guise d'introduction, le même projet qui m'animait depuis quelques mois peut actuellement répondre à une problématique de santé publique. Je pense que c'est plus difficile de rejoindre des gens, car, généralement, les individus ne veulent pas que les autres sachent exactement où ils étaient à un moment précis. Nous savons toutefois que les grandes entreprises, comme Google ou Facebook, détiennent ces données, mais que nous ne souhaitons pas qu'elles soient partagées. C'est compréhensible.

Dans un récent article publié le 17 mars, l'Université d'Oxford proposait trois mesures à mettre en place pour lutter contre le virus. La première est la distanciation sociale. Au Québec, cela semble bien fonctionner. Les mesures ont été prises suffisamment tôt et la majorité des gens la respectent. La deuxième, c'est se laver les mains. C'est la mesure la plus efficace. La troisième, c'est le développement d'une application mobile qui permettrait de retracer les déplacements des personnes infectées par le virus sur le territoire. Ce sont des recommandations faites par des scientifiques et des épidémiologistes. Je travaillais déjà sur mon projet de mobilité durable, alors j'ai tout de suite fait le lien avec une telle application mobile qui permettrait de connaître les déplacements des individus en temps réel.

Cette application pourrait être mise en place rapidement. De plus, elle ne partagerait pas les données

confidentielles entre les utilisateurs. Par contre, les données seraient collectées et organisées de manière à ce qu'elles soient facilement lisibles par les autorités de la santé publique. Lorsqu'une personne serait infectée, les autorités de la santé publique pourraient, avec sa permission, retracer l'ensemble de ses déplacements dans les derniers jours, plutôt que de devoir demander à la personne où elle était au cours des derniers jours. Avec une telle application, nous pourrions rapidement contacter les personnes ayant été en contact avec l'individu infecté et qui doivent être placées en isolement préventif.

L'industrie 4.0 et les mégadonnées offrent une foule d'occasions qui ne sont toujours pas exploitées.

J.-P. M. Certainement. Même dans l'approche que nous proposons, il est essentiel de ne pas être submergés par le très grand nombre de données. Si nous centralisons toutes les données sur un serveur, nous aurions une base de données gigantesque et presque indéchiffrable. Il serait difficile d'avoir les ressources pour analyser et traiter rapidement toutes ces données. Cela serait possible, mais coûterait probablement très cher puisque ça nécessiterait la mise en place d'un algorithme complexe. C'est pour cette raison que nous voulons uniquement organiser les données présentes sur le téléphone d'un individu. Les données de la personne demeurent sur son téléphone.

En fait, il y a deux façons de voir ce système. Soit nous procédons à une centralisation des données et les autorités de la santé publique peuvent avoir accès à toutes les données, soit les données demeurent sur le téléphone et c'est au moment où les autorités font leur enquête que nous pouvons extraire et codifier ces données pour les transmettre aux utilisateurs de l'application, qui pourront être informés s'ils ont été en

présence d'une personne infectée. Les utilisateurs pourraient alors savoir s'ils doivent surveiller leurs symptômes, se placer en isolement, etc. Les deux endroits dans le monde qui ont réussi à réduire rapidement le taux de propagation, soit la Corée et Singapour, avaient des applications mobiles semblables à ce que je propose.

Vous observez donc beaucoup ce qui se passe ailleurs actuellement dans le domaine des technologies. Si on part du point de départ, lorsque vous réfléchissez à la mise en place d'une application, comment faites-vous pour développer votre idée?

J.-P. M. À la base, je ne suis pas développeur et je ne suis pas capable de faire le codage d'une application. Je suis donc freiné et je dois trouver des gens, sur des plateformes, qui ont cette compétence. Par contre, lorsque je commence un projet, je pars d'un besoin présent au sein de la population. Par exemple, un besoin que je perçois comme conducteur ou individu qui doit faire face à une crise liée à la propagation d'un virus. Je suis allé à Montréal dernièrement et j'aurais aimé savoir si j'ai rencontré des gens infectés par la COVID-19. Donc, je pars de ce besoin et je réfléchis à comment la science des données et le développement des technologies ou de l'industrie 4.0 peuvent aider les gens.

Pour conclure, travaillez-vous sur d'autres projets actuellement?

J.-P. M. Non, je vous dirais qu'avec la crise sanitaire actuelle, je concentre toute mon énergie à faire avancer mon projet. Je vois vraiment l'importance d'une méthode de détection et l'impact qu'elle pourrait avoir sur le ralentissement de la transmission d'un virus lors d'une épidémie ou d'une pandémie. •••

Le LaboNFC souhaite sincèrement remercier Jean-Philippe Monfet d'avoir accepté de nous accorder cette entrevue et de nous avoir présenté les projets sur lesquels il travaille. Ce fut très apprécié et ce sera utile dans la poursuite de nos travaux de recherche. Nous lui souhaitons bonne chance pour la suite.

NOTE

1 Cette plateforme est apparue à Saguenay à l'été 2020.

RÉFÉRENCES

- Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Sarkis, J., et Godinho Filho, M. (2017). Unlocking the circular economy through new business models based on large-scale data: An integrative framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 144(C), 546-552. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.010>
- de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Godinho Filho, M., et Roubaud, D. (2018). Industry 4.0 and the circular economy: A proposed research agenda and original roadmap for sustainable operations. *Annals of Operations Research*, 270(1), 273-286. <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2772-8>



MAÎTRISE

Gestion de projet

La maîtrise en gestion de projet (MGP) est offerte sous deux profils. Le profil professionnel vise la formation de gestionnaires 3P dotés d'une vision stratégique et intégrée du domaine, aptes à gérer des projets, programmes et portefeuilles, de leur conception jusqu'à l'obtention des bénéfices. Le profil avec mémoire vise à former des chercheurs qui ont les compétences de réaliser l'analyse rigoureuse de problématiques complexes et d'élaborer des solutions spécifiques à leur secteur d'expertise.

programmes.uqac.ca/3249

programmes.uqac.ca/3153



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Inégalités sociales et enjeux liés à la santé des aînés francophones en situation minoritaire : le cas de l'Atlantique et de l'Acadie des Maritimes

Majella Simard^a, Louise Bouchard^b

RÉSUMÉ. Le vieillissement démographique soulève des enjeux fondamentaux dans la réponse des acteurs sociaux aux besoins manifestés par les aînés sur le plan de la santé. L'objectif de cette contribution est double. Il consiste, d'une part, à identifier les principaux enjeux auxquels sont confrontés les aînés francophones en situation minoritaire sur le plan de la santé et, d'autre part, à examiner la situation des inégalités sociales et les conditions de vie qui en découlent comme déterminant de la santé, de la qualité et de l'accès aux services dans une perspective de développement territorial. Les résultats de notre analyse révèlent que le rapport minoritaire/majoritaire traduit une inégalité sociale qui, couplée à d'autres déterminants sociaux, contribue de facto à la formation de disparités sur le plan de la santé, d'où la nécessité de mettre en œuvre une politique à l'endroit des aînés vivant en milieu minoritaire francophone destinée à réduire de tels écarts.

ABSTRACT. Demographic aging raises fundamental issues in the response of social actors to the health needs of seniors. The purpose of this contribution is twofold. It consists, on the one hand, of identifying the main health issues facing Francophone seniors in minority communities and, on the other hand, of examining the situation of social inequalities and the resulting living conditions as a determinant of health, as well as to the quality of and access to services from a territorial development perspective. The results of our analysis show that the minority/majority ratio reflects a social inequality which, coupled with other social determinants, contributes de facto to the formation of health disparities, hence the need to implement a policy for seniors living in Francophone minority communities designed to reduce such disparities.

Introduction

Le vieillissement de la population, défini comme l'augmentation de la proportion de personnes âgées de 65 ans ou plus au cours d'une période donnée, est un phénomène universel et irréversible. Bien qu'il se manifeste de manière différente selon les territoires, le vieillissement pose d'importants défis en matière de gouvernance territoriale, de logement, d'offre de services, de politiques et de finances publiques. Par exemple, en raison de l'augmentation de l'espérance de vie, l'accroissement du nombre de personnes âgées, une réalité mieux connue sous le vocable de « gérontocroissance », est susceptible de faire surgir, chez les

personnes âgées, de nouveaux besoins en matière de soins et de services, ce qui soulève des enjeux fondamentaux dans la réponse des divers acteurs sociaux en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité de vie des aînés.

Même si le vieillissement ne représente pas, pour la majorité de la population, un obstacle au maintien d'une bonne santé en raison des progrès de la médecine et des conditions sociosanitaires, force est de reconnaître que plusieurs aînés, plus nombreux en âge avancé, sont sujets à diverses vulnérabilités. Parmi celles-ci, mentionnons l'isolement, la solitude, la précarité financière, la présence de

^a Professeur, Département d'histoire et de géographie, Université de Moncton

^b Professeure, École d'études sociologiques et anthropologiques, Université d'Ottawa

maladies chroniques concomitantes, etc. Ces vulnérabilités sont susceptibles de se manifester avec plus d'acuité en contexte linguistique minoritaire. À ce titre, différents travaux ont permis de mettre en exergue la persistance d'inégalités sociales et d'accès aux ressources au sein des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Couplés à d'autres déterminants sociaux tels que le statut socio-économique, les niveaux d'éducation et de littératie en santé, l'âge, le sexe et l'immigration, ces inégalités entraînent indubitablement des disparités spatiales, ce qui s'inscrit en porte-à-faux avec un développement territorial durable.

L'objectif de cette contribution est double. Il consiste, en premier lieu, à identifier les principaux enjeux auxquels font face les aînés francophones (en particulier ceux de l'Atlantique et de l'Acadie des Maritimes) en situation minoritaire sur le plan de la santé en croisant certaines variables issues d'analyses secondaires de l'*Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes* (ESCC – cycles 2003 à 2012), de l'*Étude canadienne de suivi de la mortalité* (1991 à 2006) et des *Recensements canadiens* (1981 et 2016). Dans un second temps, il vise à examiner la situation des inégalités sociales ainsi que les conditions de vie qui en découlent comme déterminant potentiel de la santé, de la qualité et de l'accès aux services dans une perspective de développement territorial.

Notre contribution se décline en cinq parties. Dans un premier temps, nous exposons les principaux concepts qui jalonnent notre analyse. Par la suite, nous dépeignons brièvement l'état de la langue et l'évolution du vieillissement au Canada, en Atlantique et en Acadie. En troisième lieu, nous esquissons la problématique des inégalités sociales en santé au Canada. Ces dernières ainsi que les enjeux liés à la santé font l'objet de la quatrième partie. Notre regard se tournera plus spécifiquement autour de l'éducation, du revenu, de la mortalité et de la pauvreté, ainsi que des paramètres liés à la langue, au genre et au niveau de littératie en santé des aînés francophones en situation linguistique minoritaire. Enfin, dans la cinquième partie, nous examinerons la problématique des inégalités sociales en Atlantique et en Acadie.

1. Concepts

Le développement est compris comme un processus de changement à la fois social, économique,

voire culturel prenant assise le plus souvent – mais non exclusivement – en amont, c'est-à-dire de la base, en vue d'améliorer la qualité de vie des individus qui résident au sein du territoire (El-Batal et Joyal, 2015; Klein et Champagne, 2011; Tremblay, Klein et Fontan, 2009). Le changement ainsi produit doit s'inscrire dans une perspective d'amélioration du cadre (environnement naturel, équipements publics), du milieu (vie sociale et culturelle), du niveau de vie (revenu, pouvoir d'achat) et, donc, des conditions de vie des individus qui occupent ce territoire (Simard, 2018, 2003).

Par conséquent, le développement territorial est un processus qui implique une utilisation optimale des ressources, une réduction des inégalités, une plus grande justice sociospatiale et une meilleure redistribution de la richesse en vue de favoriser l'épanouissement intégral des individus et des collectivités (Blanchet, 2014; Simard, 2003, 1999). L'épithète « durable » associée à la notion de développement territorial implique non seulement une certaine continuité dans le déroulement du processus, mais aussi une harmonisation entre les composantes sociale, environnementale et économique du développement (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1988).

Étant donné que le développement économique s'effectue suivant une logique néolibérale, des inégalités subsistent entre les individus et les territoires (Proulx, 2019). En effet, tous les individus ne disposent pas des mêmes ressources, des mêmes chances ou des mêmes talents. De plus, les ressources naturelles, l'organisation spatiale et les politiques publiques diffèrent considérablement d'un milieu à l'autre (Proulx, 2019; Meloche, 2012; Dugas, 1996). Il en est de même des facteurs intangibles liés au développement tels que la résilience, l'esprit identitaire, le leadership ou le capital social, qui se manifestent différemment selon les endroits (Simard, 2018; Epanda, 2003). De façon générale, nous observons une corrélation entre le développement économique et le bien-être social. Par exemple, l'état de santé des individus tend à s'améliorer en fonction de la réduction de leur niveau de revenu (Moleux, Schaetzel et Scotton, 2011; OMS, 2018a, 2018b). En outre, l'écart entre les riches et les pauvres permet d'expliquer les différences observées en ce qui a trait à l'espérance de vie, et ce, à différents échelons géographiques. À cet égard, l'échelle des inégalités peut également servir

d'explication concernant l'état de bien-être physique et psychologique des individus (Wilkinson et Pickett, 2013). Le creusement des inégalités a aussi des impacts sociaux non négligeables, que ce soit sur le plan de l'éducation ou de la culture. Ainsi, des écarts trop prononcés sont susceptibles d'alimenter les frustrations, le cynisme, le populisme, voire la xénophobie (Zorn, 2017).

Dans un système basé sur l'économie de marché, un minimum d'inégalités est inévitable. Selon John Rawls (2006), une société peut s'accommoder plutôt bien des inégalités économiques, à la condition toutefois que l'égalité des chances soit assurée et que ces écarts ne contribuent pas à amenuiser la qualité de vie des individus plus démunis de la société. Autrement dit, les inégalités sont acceptables dans la mesure où elles contribuent à la maximisation des individus les plus désavantagés. C'est ce que Rawls appelle le principe du *maximin*.

Prôné par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le vieillissement en santé est « défini comme le processus de développement et de maintien des capacités fonctionnelles qui permettent aux personnes âgées de jouir d'un état de bien-être » (OMS, 2015, p. 14). Le vieillissement en santé a toutes sortes d'impacts, tant sur les plans social, économique, territorial qu'environnemental. Sur le plan social, par exemple, la participation et l'intégration des personnes âgées à la vie communautaire, en particulier à travers le bénévolat, favorisent un vieillissement en santé (Raymond, Gagné, Sévigny et Tourigny, 2011). Sur le plan économique, celui-ci est également susceptible de réduire les coûts liés au système de santé (Saillant, 2016). Travailler plus longtemps peut également être bénéfique sur la santé physique et psychologique des aînés (Cardinal, Langlois, Gagné et Tourigny, 2008; Lagacé, 2007). Sur les plans territorial et environnemental, la qualité du cadre bâti ainsi que la proximité et l'accessibilité par rapport aux biens et aux services, telles qu'elles sont promues par le programme Municipalités amies des aînés, contribuent aussi à optimiser les possibilités de vieillir en bonne santé (Lord et Piché, 2018; Audet, Paris, Garon et Dumas, 2017).

Enfin, d'un point de vue sociologique, le concept de minorité, voire de groupe en situation minoritaire est appréhendé dans ses dimensions qualitatives, si l'on considère la dynamique du rapport

minoritaire/majoritaire comme conscience collective, tensions, résistances, statut, marginalisation, dévalorisation, infériorité, domination et accès inégal au pouvoir. La notion renvoie aussi à l'existence d'« avantages » ou d'« opportunités » dont bénéficieraient certains milieux (Blanchet, 2005). Ainsi, le libellé « communautés de langue officielle en situation minoritaire », adopté par le gouvernement canadien, traduit bien la coexistence « problématique » et l'affrontement inégal qui persistent entre les deux langues officielles au Canada. Les caractéristiques géographiques du pays (dispersion de la population, faiblesse de l'armature urbaine dans l'Est du Canada, prédominance du fait rural par rapport au monde urbain, etc.) contribuent aussi à amplifier les impacts liés à la persistance de disparités, notamment en ce qui a trait à l'offre de services (Simard, 2015).

2. État de la langue française et du vieillissement au Canada, en Atlantique et en Acadie des Maritimes

Au dernier recensement de 2016, 947 040 Canadiens déclaraient le français comme langue maternelle et vivant à l'extérieur du Québec (Statistique Canada, 2016b). Ces derniers se distribuaient comme suit : 490 720 francophones en Ontario (3,7 % de la population), 231 110 au Nouveau-Brunswick (31,4 %), 72 155 en Alberta (1,8 %), 57 425 en Colombie-Britannique (1,2 %), 40 525 au Manitoba (3,2 %), 29 465 en Nouvelle-Écosse (3,2 %), 15 095 en Saskatchewan (1,4 %) et 4 865 à l'Île-du-Prince-Édouard (3,4 %). Pour leur part, Terre-Neuve-et-Labrador (0,5 %), le Yukon (4,4 %), les Territoires du Nord-Ouest (2,8 %) et le Nunavut (1,7 %) comptaient 5 690 francophones. À l'échelle des provinces maritimes¹, le français constituait la langue maternelle d'au moins 20 % de la population au sein de 105 localités, celles-ci correspondant, pour l'essentiel, au territoire de l'Acadie (voir figure 1), territoire qui correspondra, dans le cadre de cette contribution, à l'« Acadie des Maritimes ».

Comme ailleurs en Occident, le Canada est affecté par le vieillissement de sa population. La proportion des personnes âgées de 65 ans ou plus s'est effectivement accrue de 4,8 points de pourcentage entre 1981 et 2016 (voir figure 2). Les provinces de l'Atlantique, en particulier Terre-Neuve-et-

Labrador, sont particulièrement concernées par ce phénomène (Simard, 2020). Or, les recensements de 1981 et de 2016 de Statistique Canada révèlent que c'est surtout en Acadie des Maritimes où le vieillissement se manifeste avec le plus d'acuité, la proportion des personnes âgées de 65 ans ou plus ayant augmenté de 14 points de pourcentage au cours de cette même période. Cette constatation nous amène donc à établir une corrélation entre le vieillissement et la langue, la population francophone étant plus affectée par ce phénomène.

En distinguant les milieux urbains et ruraux, nous constatons, à la figure 3, que ceux-ci (14,2 points) sont plus touchés par le vieillissement que ceux-là (13,6 points). Les petites localités, c'est-à-dire celles dont la population est inférieure à 500 habitants, ont même affiché une augmentation de 16 points de pourcentage de leur proportion d'âinés entre 1981 et 2016. Au surplus, cette évolution a été supérieure à 20 points de pourcentage dans 10 localités acadiennes identifiées par leur toponyme à la figure 4. Parmi ces dernières, sept correspondent à des milieux ruraux. Leur taille démographique moyenne s'établit à 996 habitants. Leur taux d'activité (53,7 %) est inférieur à la moyenne de l'Atlantique (55,6 %). Il en est de même en ce qui a trait au revenu perçu sous la forme de transferts gouvernementaux, qui atteint 28,7 %, comparative-ment à 23,7 % pour l'Atlantique. Enfin, le revenu moyen des ménages ne correspond qu'à 93,5 % de celui des provinces de l'Atlantique. Il s'ensuit que la population francophone vivant en contexte minoritaire en Acadie des Maritimes fait face non seulement à un vieillissement plus prononcé, mais aussi à la persistance de nombreuses disparités sur le plan socio-économique. Dès lors, « vieillir en bonne santé » est susceptible de représenter un

enjeu de taille, particulièrement pour les personnes âgées résidant en milieu rural acadien.

3. Inégalités sociales en santé au Canada : minorisation linguistique et disparité de revenus

Bien que le gouvernement du Canada reconnaisse l'existence de deux langues officielles titulaires de droits égaux, l'« égalité formelle » de celles-ci ne se traduit pas toujours par une « égalité réelle » (Landry, 2014, p. 2). Même s'il est doté d'un système de santé universel, le Canada est affecté par de nombreuses disparités sur le plan de la santé. Avec un revenu total des ménages de 100 300 \$ en 2015, qui correspond à 123,9 % de celui du pays, l'Alberta figurait parmi la deuxième province la plus riche au dernier recensement de 2016. Cette même province arrivait au cinquième rang au Canada quant à l'espérance de vie à la naissance de ses résidents au cours de la période 2015-2017, et ce, autant chez les hommes (79,3 ans) que chez les femmes (83,8 ans) (Statistique Canada, 2020; 2016a).

À l'inverse, pour cette même période, l'espérance de vie à la naissance était plus faible au Nouveau-Brunswick, où les hommes pouvaient espérer vivre 78,6 ans et les femmes, 82,9 ans (Statistique Canada, 2020; 2016a). La situation apparaît encore plus précaire au Nunavut, où, pour la même période, l'espérance de vie était de 70,8 ans pour les hommes et de 73,4 ans pour les femmes (Statistique Canada, 2020; 2016a). En concomitance à ce fait, le Nunavut détenait, en 2015, le revenu total le plus faible (67 860 \$), ce qui n'équivaut qu'à 83,8 % de celui du Canada. Or, une forte proportion de la population de ce territoire se réclame une identité autochtone, surtout inuite.

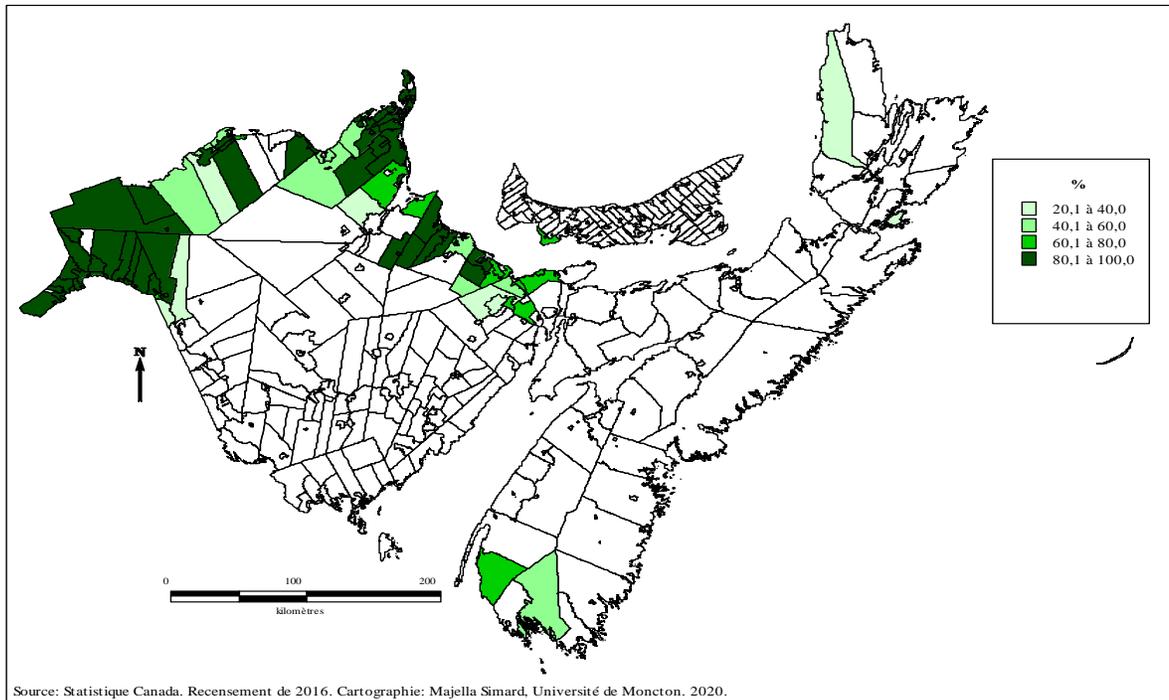


Figure 1 – Localité de l’Acadie des Maritimes dont plus de 20 % de la population ont déclaré le français comme langue maternelle en 2016

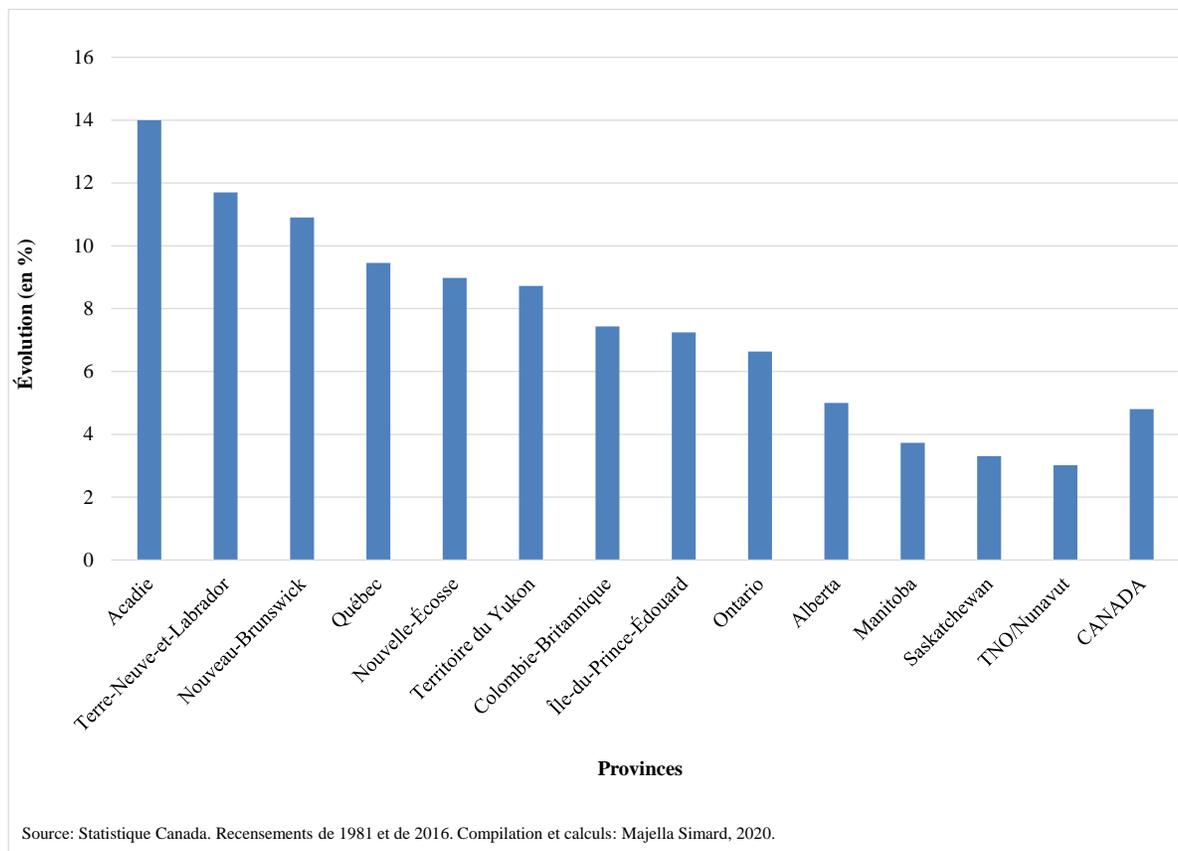


Figure 2 – Évolution de la proportion des personnes âgées de 65 ans ou plus entre 1981 et 2016 dans les provinces canadiennes

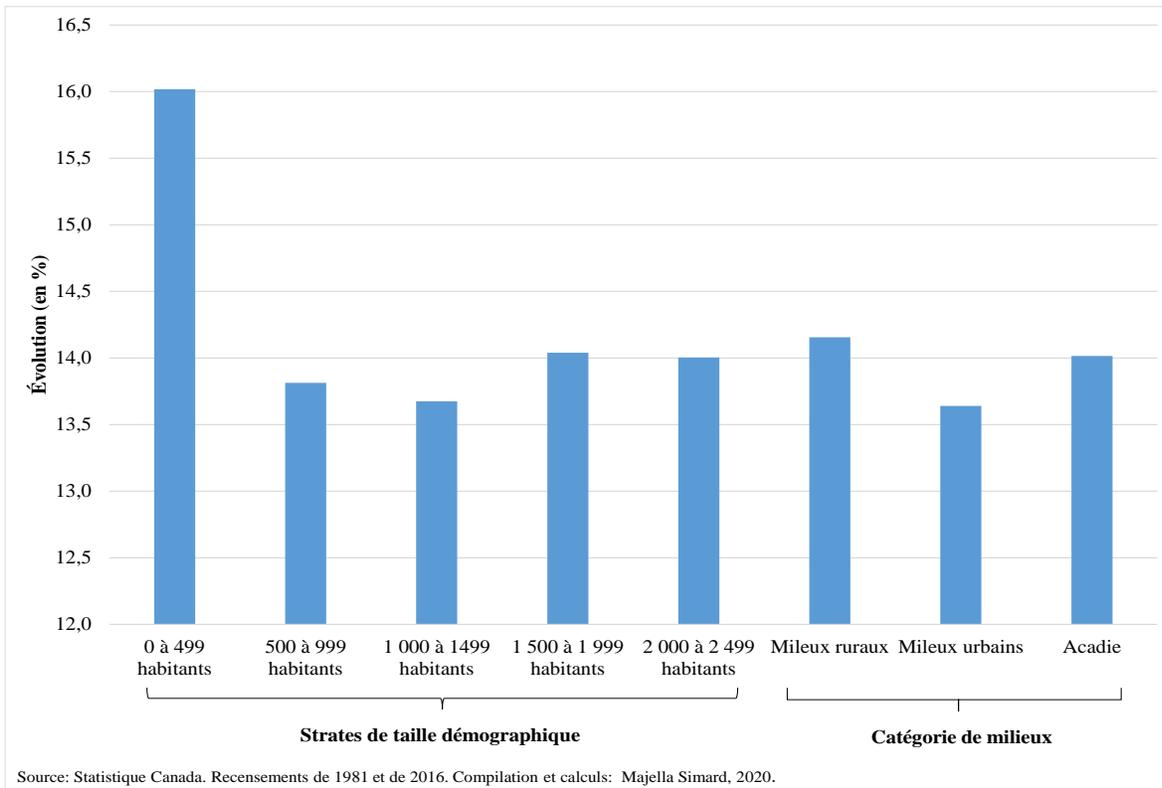


Figure 3 – Évolution de la proportion des personnes âgées de 65 ans ou plus entre 1981 et 2016 en Acadie des Maritimes par strate de taille démographique et par catégorie de milieux

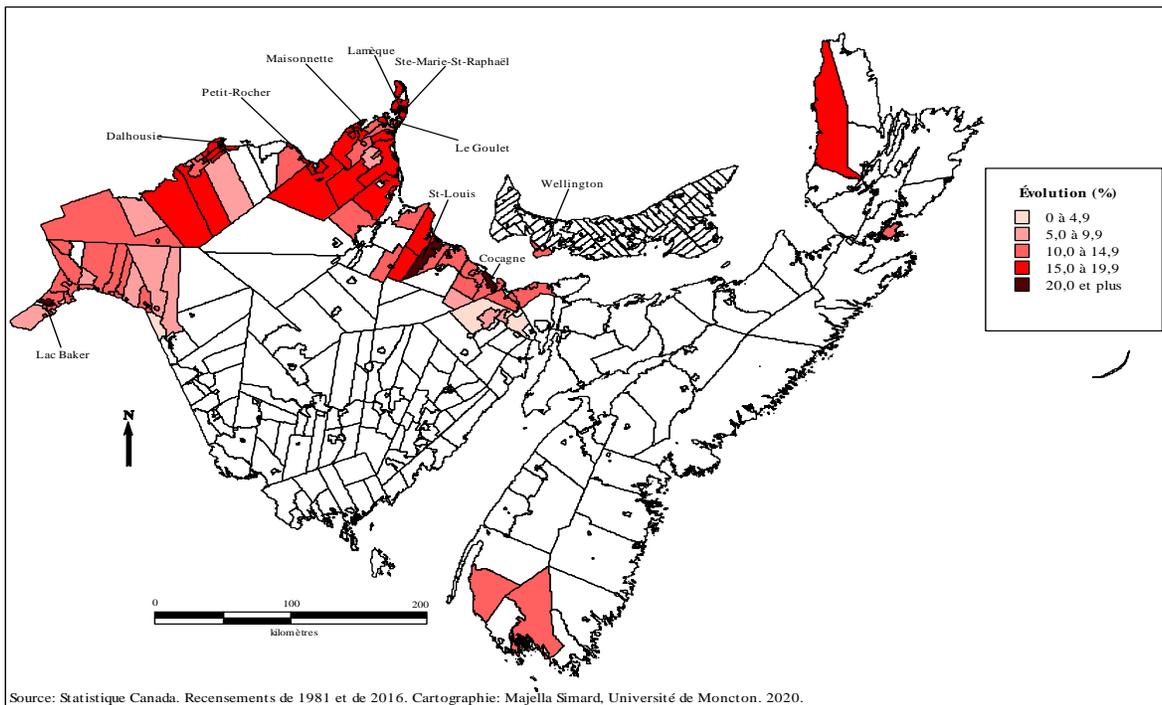


Figure 4 – Évolution de la proportion de personnes âgées de 65 ans ou plus au sein des localités de l'Acadie des Maritimes entre 1981 et 2016

Dans leurs travaux, Wilkins, Tjepkema, Mustard et Choynière (2008) ont montré l'existence d'un gradient significatif selon le niveau de revenu et l'espérance de vie. Ainsi, cette dernière augmente à chaque quintile de revenu successivement plus riche. La différence d'espérance de vie entre les quintiles de revenu le plus riche et le plus pauvre était de 6,8 ans chez les hommes et de 4,3 chez les femmes. De leur côté, Tjepkema, Wilkins et Long (2012) se sont attachés à la magnitude du gradient selon le niveau de scolarité, qui indique qu'il est plus élevé pour les individus dont le degré de scolarisation est le plus faible. En clair, les auteurs constatent une surmortalité de 27 % chez les hommes et de 22 % chez les femmes faiblement scolarisés (Tjepkema et collab., 2012).

4. Inégalités sociales et enjeux liés à la santé des aînés francophones en situation minoritaire

La littérature portant sur la santé des populations a illustré à partir de moult exemples que l'âge, le sexe, le revenu, le niveau d'éducation ainsi que la position sociale de l'individu et du groupe auquel il appartient constituent les principaux déterminants de la santé, auxquels s'ajoute le fait de vivre en situation linguistique minoritaire (Bouchard, Gaboury, Chomiene, Gilbert et Dubois, 2009). Ainsi, les inégalités de santé résulteraient principalement de la répartition inégale des positions sociales, du statut qu'on leur accorde ainsi que de forces structurelles en amont, telles que la nature de l'économie et la gouvernance en particulier pour ce qui concerne les politiques publiques (OMS, 2018a). Il s'ensuit l'existence de relations causales entre chacun de ces indicateurs, lesquelles sont susceptibles de se traduire par des inégalités sur le plan de la santé. Dès lors, réduire de tels écarts devient un impératif incontournable dans la recherche d'une plus grande justice sociale et d'un développement territorial plus respectueux de la personne humaine (Simard, 2015; OMS, 2018a, 2018b).

À défaut de pouvoir analyser la totalité des variables qui influent sur les inégalités sociales de santé en contexte minoritaire francophone, nous traiterons plus spécifiquement de la relation entre l'éducation, le revenu, la mortalité et la pauvreté ainsi que des paramètres liés à la langue, au genre et au niveau de littératie en santé.

4.1 Éducation, revenu, mortalité et pauvreté

En premier lieu, le tableau 1 illustre la présence de disparités au chapitre de l'éducation et ce, à différents niveaux. Ainsi, comparativement au Canada, les résidents des provinces maritimes apparaissent globalement moins scolarisés, ces derniers étant proportionnellement plus nombreux à ne disposer d'aucun diplôme. Nous observons aussi l'existence d'inégalités en ce qui concerne la formation universitaire. Cette faiblesse, sur le plan éducationnel, affecte de manière particulière les personnes âgées et, plus spécifiquement, celles du Nouveau-Brunswick, cette dernière province apparaissant la moins scolarisée.

Par ailleurs, force est de constater qu'en situation de langue officielle minoritaire, la population francophone est plus âgée, vit surtout en milieu rural, possède une plus faible éducation, est plus susceptible de travailler dans un métier non spécialisé et, en conséquence, de détenir un plus faible niveau de revenu. Ainsi, selon Wilkins et ses collaborateurs (2008), les hommes dont la langue maternelle est le français avaient un taux de mortalité légèrement supérieur (+13 %) à celui de leurs homologues dont la langue maternelle est l'anglais. Par ailleurs, le taux de mortalité des personnes bilingues était le même que celui du groupe de référence. Des travaux menés sur la population francophone de langue officielle en situation minoritaire utilisant les données issues de l'*Étude canadienne de suivi de la mortalité 1991-2006* arrivent à des résultats similaires (Sucha, Silva, Batista et Bouchard, 2015). Ainsi, la mortalité est plus élevée chez les femmes francophones n'ayant pas de diplôme d'études secondaires (+35 % par rapport au groupe de référence ayant un diplôme universitaire), alors que, chez les femmes anglophones, elle serait de 28 % supérieure. Qui plus est, une corrélation se dessinerait entre la langue, la scolarité et le niveau de revenu. Dès lors, la mortalité serait plus élevée de 46 % chez les hommes francophones à faible revenu par rapport à la catégorie des plus riches. Pour ce qui est de leurs homologues anglophones, elle serait de 42 % plus élevée. Le fait d'être sans emploi occasionnerait une surmortalité de 75 % chez les hommes francophones, de 60 % chez les hommes anglophones, de 60 % chez les femmes francophones et de 40 % chez les femmes anglophones. La différence d'espérance de vie restante à 25 ans entre les quintiles de revenu le plus riche et le plus pauvre est de 7,4 ans chez les hommes francophones et de 3,8 ans chez les femmes (Sucha et collab., 2015).

Aucun certificat diplôme ou grade		
	15 ans et plus	65 ans et plus
Île-du-Prince-Édouard	19,1	28,7
Nouveau-Brunswick	22,0	34,7
Nouvelle-Écosse	19,8	29,5
CANADA	18,3	27,3
Certificat, diplôme ou grade universitaire au niveau du baccalauréat ou supérieur		
	15 ans et plus	65 ans et plus
Île-du-Prince-Édouard	15,0	12,9
Nouveau-Brunswick	13,0	11,1
Nouvelle-Écosse	16,3	13,7
CANADA	18,9	14,9

Tableau 1 – Niveaux de scolarité (en %) des personnes âgées de 65 ans ou plus en comparaison avec celles de 15 ans ou plus au sein des provinces maritimes et du Canada en 2016

Source : Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016242 au catalogue de Statistique Canada.

Calculs de l'auteur. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-fra.cfm?TABID=2&LANG=F&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GK=0&GRP=1&PID=110634&PRID=10>

&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2017&THEME=123&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=

En plus d'un vieillissement accéléré, les personnes âgées francophones minoritaires sont assujetties à une précarisation économique plus accentuée, comparativement à leurs homologues de la majorité anglophone. Ainsi, la langue et l'appartenance à la minorité francophone constituent des déterminants de la pauvreté chez les aînés (Bouchard et collab., 2015). Selon les analyses secondaires de l'ESCC (période de 2003 à 2012) que nous avons effectuées², 34 % des francophones âgés de 65 ans et plus qui résident en Atlantique se situaient dans le quintile de revenu le plus faible, contre 30 % des anglophones de cette même région et 28 % pour l'ensemble des personnes âgées du Canada.

Au surplus, comme nous l'avons vu, les populations francophones sont, en contexte minoritaire, généralement moins scolarisées et plus sujettes au vieillissement. En effet, 44 % des francophones de l'Atlantique âgés de 65 ans ou plus ne possédaient pas de diplôme d'études secondaires, comparativement à 29 % chez les anglophones et à 23 % pour l'ensemble des Canadiens appartenant au même groupe d'âge. En Acadie des Maritimes, cette proportion atteint 32,9 % dans les 10 localités les plus affectées par le vieillissement. Dans bien des cas, ces francophones résident au sein de milieux ruraux éloignés des villes, plus affectés par le vieillissement démographique et dont l'économie présente des signes de fragilité, autant de facteurs qui contribuent à entraver leur accès aux différents services disponibles, en particulier à ceux relevant de la santé (Simard et collab., 2015; Bouchard et Desmeules, 2011; Bouchard et Leis, 2008).

4.2 Langue et genre

En ce qui concerne plus spécifiquement les incidences de la langue, des travaux portant sur les barrières linguistiques et culturelles en santé, notamment chez les communautés de langue officielle en situation minoritaire, ont mis en exergue l'intérêt de nombreux chercheurs en sciences sociales sur les déterminants sociaux (Bouchard et Desmeules, 2011; Bowen, 2001). En outre, ces mêmes recherches ont révélé que les barrières linguistiques se répercuteraient négativement sur l'accessibilité et l'utilisation des services (Flores, 2006; Yeo, 2004; Sarver et Baker, 2000), sur l'état de santé des populations (Leis et Bouchard, 2013; Bouchard et collab., 2009) ainsi que sur la qualité des soins et des services offerts, voire sur la sécurité des patients (Bowen, 2015; Woloshin, Schwartz, Katz et Welch, 1997).

Au surplus, la minorité francophone aurait tendance à se percevoir en moins bonne santé, comparativement à la majorité anglophone, et ce, tant chez les hommes que chez les femmes (Bouchard et collab., 2009). Toutefois, en couplant cette corrélation aux principaux déterminants de la santé, il demeure, chez les hommes francophones, un « résiduel » de disparité, que nous pourrions attribuer au facteur « vie en situation minoritaire ». Par ailleurs, Bélanger et ses collaborateurs (2011), qui ont répliqué à l'échelle du Nouveau-Brunswick l'étude de Bouchard et ses collègues (2009), n'ont pas pu établir cette corrélation, bien que les hommes et les

femmes francophones soient moins enclins que les anglophones à rapporter une bonne santé.

D'autres travaux attestent de la persistance d'inégalités socio-économiques en matière de santé plus marquées chez les hommes que chez les femmes pour des indicateurs tels que la mortalité, la morbidité et la santé perçue (Hunt et Macintyre, 2000; Wilkins et collab., 2008; Bouchard et collab., 2009). À l'inverse, proportionnellement plus nombreuses (56 %) que les hommes (44 %) à vivre en situation minoritaire, les femmes seraient plus susceptibles de souffrir d'isolement; 38 % de celles-ci vivent seules, contre 19 % des hommes. Elles seraient aussi proportionnellement plus nombreuses à ne pas détenir de diplôme d'études secondaires (37 %, comparativement à 19 % des hommes) et à se situer dans le quintile de faible revenu (36 %, contre 24 % des hommes) (Van Kemenade, Bouchard et Bergeron, 2015).

4.3 Niveau de littératie en santé

D'entrée de jeu, rappelons que la littératie en santé renvoie, selon Kickbush, Pelikan, Apfel et Tsouros (2013), à la connaissance générale en matière de santé, à la compréhension de ses enjeux et à la capacité des individus à obtenir les services nécessaires au maintien de leur santé et à appliquer correctement des directives médicales et/ou pharmaceutiques. Or, force est d'admettre que les personnes les plus susceptibles de présenter un niveau lacunaire de littératie en santé apparaissent également moins scolarisées. En Atlantique, toujours selon les données de l'ESCC, 44 % des francophones âgés de 65 ans ou plus n'ont pas terminé leurs études secondaires. Cette proportion s'établit à 34 % chez les francophones âgés vivant en situation minoritaire et à 23 % chez l'ensemble des Canadiens âgés de 65 ans ou plus (Bouchard et Desmeules, 2017).

Pour les personnes âgées, la littératie en santé exerce un rôle fondamental au vieillissement en santé. Cet enjeu prend une signification particulière en situation linguistique minoritaire (Bouchard et collab., 2012). Qui plus est, au sein de ces milieux, il semble persister des difficultés d'accès à des services sociaux et de santé linguistiquement et culturellement adaptés, particulièrement en région rurale. De telles carences entraînent des difficultés accrues de communication avec les professionnels de la santé, ce qui aggrave du coup les effets néfastes des barrières linguistiques sur

la santé. Le faible niveau de littératie en santé des personnes âgées a également de fortes incidences sur leur état de santé, une situation qui semble caractériser plus spécifiquement les milieux en contexte linguistique minoritaire.

Le modèle conceptuel qu'a produit le Bureau régional européen de l'OMS décline les sous-dimensions de la littératie en santé, lesquelles touchent l'accessibilité et la capacité d'obtenir de l'information, de la comprendre, de l'évaluer et de l'appliquer, notamment en ce qui a trait aux soins et aux services, à la prévention de la maladie et à la promotion de la santé (Kickbush, Pelikan, Apfel et Tsouros, 2013). Par ailleurs, force est de reconnaître qu'une littératie lacunaire en matière de santé (ou une incompréhension partielle relative à ses enjeux et à son maintien) a à la fois des effets directs (incapacité de lire ou de comprendre une ordonnance médicale) et indirects (stress, vulnérabilité, mauvaises habitudes de vie, périodes d'hospitalisation plus longues et fréquentes) sur la qualité de vie des personnes âgées (Racine, 2008).

5. Inégalités sociales en santé en Atlantique et en Acadie des Maritimes

Eu égard aux déterminants sociaux de la santé, la région de l'Atlantique, toujours selon les données de l'ESCC, comporte un plus fort contingent de personnes pauvres et compte davantage d'individus moins scolarisés. Quant au profil santé qui se dégage des analyses secondaires de cette même enquête, quelques indicateurs distinguent les aînés francophones des anglophones au sein des provinces maritimes. Par exemple, en ce qui concerne les représentations associées à la santé, les aînés francophones étaient proportionnellement plus nombreux à se percevoir en mauvaise santé (31 % contre 29 % des anglophones et 25 % des aînés canadiens) et en mauvaise santé mentale (8 % contre 5 % des anglophones et 6 % des Canadiens). Ils seraient aussi plus touchés par l'anxiété (6 % contre 4 % des anglophones et 4 % des Canadiens). Les aînés francophones ont déclaré en plus grand nombre avoir eu besoin de soins de routine (74 % contre 69 % des anglophones et 64 % des aînés canadiens). Les aînés francophones des provinces maritimes seraient un peu plus nombreux à recevoir des soins à domicile (20 % contre 17 % des anglophones).

Par contre, pour d'autres indicateurs autodéclarés de la santé, les aînés francophones sembleraient mieux se porter ou sont comparables aux anglophones de l'Atlantique. C'est le cas notamment pour les variables suivantes : besoin d'aide pour effectuer ses tâches quotidiennes (29 % contre 28 %); en surpoids et obèses (57 % contre 62 %); inactifs (60 % contre 65 %); fumeurs réguliers ou occasionnels (8 % contre 12 %); buveurs quotidiens (10 % contre 14 %); hypertension artérielle (49 % contre 52 %); diabète (16 % contre 21 %); maladie cardiaque (17 % contre 22 %); besoin de soins spécialisés (33 % contre 39 %); et besoin de soins immédiats (22 % contre 21 %).

Afin d'examiner plus attentivement si l'inégalité sociale se traduit par des écarts en matière de santé au sein des provinces de l'Atlantique, il serait opportun d'examiner de plus près la situation des aînés francophones moins éduqués et à faible revenu. Or, les faibles échantillons de francophones ne nous ont pas permis de conduire des analyses aussi fines de l'impact des déterminants sociaux sur la santé.

Bien que le Nouveau-Brunswick soit une province officiellement bilingue, une étude effectuée par Gagnon-Arpin, Bouchard, Leis et Bélanger (2014) révélait que 45 % des francophones résidant au centre et au sud-ouest de la province considéraient comme difficile, voire impossible d'obtenir des services en français, contre 11 % pour l'ensemble des francophones. À l'Île-du-Prince-Édouard et en Nouvelle-Écosse, ces proportions étaient respectivement de 66 % et de 57 % (Gagnon-Arpin et collab., 2014). De plus, non seulement les communautés francophones en situation minoritaire seraient plus vieillissantes et moins bien nanties, mais elles seraient aussi culturellement minorisées, donc plus vulnérables lorsqu'il est question de leur santé (Bouchard et collab., 2015; Bouchard et collab., 2009; Forgues, Doucet, Guignard-Noël, 2011).

L'identité territoriale pourrait exercer un effet protecteur sur l'état de santé. En effet, 77 % des aînés francophones des provinces maritimes interrogés dans le cadre de l'ESCC ont affirmé éprouver un fort sentiment d'appartenance à l'égard de leur communauté, contre 81 % chez leurs homologues anglophones et 74 % pour l'ensemble des aînés canadiens. Un tel résultat corrobore les travaux de chercheurs en développement régional, selon lesquels l'appartenance territoriale aurait tendance à se manifester avec une plus forte intensité dans les milieux plus faiblement

urbanisés et, de ce fait, constituerait l'un des principaux éléments de caractérisation de la ruralité (Jean, 2012; Carrier, Jean et LeBlanc, 2000).

L'accès aux services de santé poserait aussi problème en milieu minoritaire francophone acadien. À cet égard, l'actualité a permis d'identifier des lacunes en ce qui a trait à l'offre de services offerts en matière de santé dans la région du Restigouche-Ouest au Nouveau-Brunswick. En outre, avec seulement six lits, l'Hôtel-Dieu Saint-Joseph de Saint-Quentin (1532 habitants en 2016) fait piètre figure, si on le compare à son homologue de Perth-Andover (1590 habitants en 2016), qui en possède 22 (Réseau de santé Vitalité, 2020; Réseau de santé Horizon, 2020). Selon le Comité permanent de la santé de Saint-Quentin, ce même centre hospitalier serait aussi désavantagé, comparativement à des établissements de même taille en ce qui a trait aux services d'oncologie, de psychologie, de radiologie ou d'échographie (Infoweekend Edmundston Nord-Ouest, 2018). D'ailleurs, en glanant sur les sites web des hôpitaux de Saint-Quentin et de Perth-Andover, nous avons pu constater que les services offerts dans ce dernier étaient beaucoup plus nombreux par rapport à ceux dispensés dans le premier. Il s'ensuit que les résidents du Restigouche-Ouest doivent se rendre à Campbellton ou à Edmundston, ce qui représente plusieurs dizaines de kilomètres de route³, alors que ceux du Haut-de-la-Vallée posséderaient ces mêmes services chez eux. Au stress de la maladie se joute trop souvent celui des risques associés à la conduite en période hivernale, et ce, d'autant plus que la route qui relie Saint-Quentin aux deux villes limitrophes n'est pas à quatre voies, en plus d'être particulièrement achalandée par de nombreux poids lourds. En outre, il arrive aussi que certains services soient offerts de manière intermittente à l'hôpital de Campbellton, que ce soit en raison de facteurs structurels (pénurie de personnel) ou conjoncturels (pandémie de la COVID-19) ou des deux (Boisvert, 2020; CIMT-CHAU, 2019).

Par ailleurs, situé à seulement 22 kilomètres de Fredericton, l'hôpital d'Oromocto, qui dessert une population majoritairement anglophone, offre plusieurs services qui ne sont pas offerts à Saint-Quentin. De plus, depuis plusieurs années, les élus de la région du Restigouche-Ouest réclament de meilleurs services ambulanciers en raison des délais d'attente trop élevés (Boisvert, 2020, 2018a, 2017). Dans un article paru dans le quotidien *L'Acadie Nouvelle*, le Dr Hubert

Dupuis, président d'Égalité santé en français, a soulevé avec fougue les disparités qui persistent entre les soins de santé pour la population francophone desservie par le Réseau Vitalité et ceux de la population anglophone sous l'égide du Réseau Horizon : « Il y a une réalité pour les anglophones avec une multitude de services, et une pour les francophones qui n'ont que des miettes. C'est extrêmement malheureux. Ça me désole de voir un tel constat après dix années de lutte de notre part » (Boisvert, 2018b). Un tel constat corrobore les résultats d'une étude effectuée par Bouchard et Desmeules (2011). Selon ces auteurs, 45 % de la population interrogée trouve qu'il serait très difficile ou impossible de recevoir des services en français dans les régions du centre et du sud-ouest du Nouveau-Brunswick, par rapport à 11 % pour l'ensemble de la province.

Conclusion

Au terme de cette réflexion, nous constatons que la population de l'Atlantique, plus spécifiquement celle de l'Acadie des Maritimes, est plus affectée par le vieillissement, comparativement à l'ensemble du Canada. Dans un tel contexte, et compte tenu de sa forte composition rurale et de sa dualité linguistique, la question de la santé des aînés francophones présente un double défi en Acadie des Maritimes, soit l'accès géographique par rapport aux services et, de surcroît, la disponibilité de ceux-ci dans la langue de leur choix. Le rapport minoritaire/majoritaire traduit de toute évidence une inégalité sociale qui, couplée à d'autres déterminants comme le soutien social, l'éducation, l'immigration et la littératie en santé, contribue *de facto* à la persistance d'inégalités sociales sur le plan de la santé et, de ce fait, à la formation de disparités géographiques.

En ce qui concerne plus spécifiquement la littératie en santé, il est appert incontournable de favoriser la prise en compte et le développement des capacités en santé aux aînés francophones vivant en situation linguistique minoritaire. À ce chapitre, ces derniers font face à une double problématique. Premièrement, ils sont bien souvent socialisés dans une langue seconde : l'anglais. Deuxièmement, les personnes âgées, et en particulier celles des provinces maritimes et, de surcroît francophone, sont moins scolarisées et donc moins bien outillées pour comprendre le langage spécialisé de la médecine.

Les effets d'une mauvaise communication en santé, conjugués à ceux d'une minorisation, voire d'une assimilation culturelle toujours bien réelle, amènent à nous interroger sur les pistes de solution à envisager. En premier lieu, nous retenons la nécessité de déployer des actions visant à combler les lacunes en matière de littératie en santé auprès des personnes âgées francophones. Il importe également de mettre en œuvre des démarches visant à bonifier l'offre de services préventifs, éducatifs et de prise en charge en santé auprès des personnes âgées francophones vivant en situation minoritaire. La formation, le financement de « facilitateurs », la création, l'évaluation et l'adaptation d'outils de communication, la disponibilité et l'accessibilité par rapport aux services de proximité, la formation d'intervenants sur les droits linguistiques ainsi que la confection d'un lexique en ligne et sous format papier des termes médicaux apparaissent autant de pistes de solution susceptibles d'améliorer la littératie en santé des personnes âgées en milieu minoritaire francophone.

Les enjeux liés à la santé représentent un défi d'autant plus fondamental dans les localités de petite taille démographique, plus enclines au vieillissement et, de surcroît, en situation de dépeuplement, comme c'est le cas en Acadie des Maritimes. Dans ces milieux, l'embauche d'un agent communautaire pourrait, sans nécessairement faire contrepoids à ces facteurs structurels, contribuer à mieux informer les aînés sur les différents services qui leur sont offerts, en plus de briser leur isolement. Une telle ressource apparaît d'autant plus nécessaire que plusieurs localités rurales, notamment au Nouveau-Brunswick, ont fait face, au cours des dernières années, à la perte de nombreux services de proximité, dont l'épicerie et la caisse locales. Il importe aussi de réfléchir à de nouvelles modalités concernant l'offre de services de santé, de manière à mieux répondre aux besoins des personnes âgées vivant en contexte minoritaire francophone. À cet égard, la récente pandémie de COVID-19 a permis d'accélérer l'offre de services de santé offerts en ligne ou par téléphone. Une telle pratique est appelée à se déployer dans les prochaines années.

Au final, il s'avère primordial de mieux cerner l'ensemble des déterminants sociaux ainsi que leurs interactions entre les contextes sociolinguistiques, les milieux de vie, la structure spatiale et l'impact des politiques publiques dans un souci d'assurer

une meilleure équité territoriale. C'est ainsi que l'élaboration d'une stratégie d'aménagement du territoire, adaptée aux diverses réalités des personnes âgées vivant en milieu minoritaire francophone, représente un enjeu crucial en Acadie des Maritimes. Là comme ailleurs, des soins de santé adaptés à la réalité des aînés s'avèrent une condition incontour-

nable afin d'améliorer leur qualité de vie, de favoriser un vieillissement actif et en santé, mais aussi – et surtout – de promouvoir un développement territorial durable, et ce, non seulement dans le respect et la dignité de la personne humaine, mais aussi dans un double souci de protection de la langue des minorités nationales et d'égalité des chances.

NOTES

- 1 Les provinces maritimes renvoient au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard et à la Nouvelle-Écosse. Quant à l'Atlantique, elle inclut, outre les trois provinces maritimes, celle de Terre-Neuve-et-Labrador.
- 2 L'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC) est une enquête transversale découlant d'une initiative de l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), de Statistique Canada et de Santé Canada. Elle vise à recueillir des renseignements sur l'état de santé, sur l'utilisation des services et sur les déterminants de la santé de la population canadienne. Elle est réalisée depuis 2001 par Statistique Canada auprès d'un échantillon substantiel de répondants et conçue pour fournir des estimations fiables à l'échelle des 133 régions sociosanitaires. Les données pondérées proviennent des cycles combinés de 2003 à 2012. Elles sont basées sur un échantillon de 7640 francophones et de 157 312 Canadiens âgés de 65 ans ou plus (excluant le Québec). La combinaison des cycles s'avère nécessaire en raison des faibles échantillons de francophones vivant en situation minoritaire et, de surcroît, d'aînés. Certains résultats présentés ici concernant les francophones ont été publiés dans Bouchard et Desmeules (2017) et Van Kemenade, Bouchard et Bergeron (2015). Ceux portant sur les anglophones sont révélés pour la première fois dans cette contribution. Pour des informations complémentaires concernant l'initiative de l'ICIS, le lecteur est convié à consulter : Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), Statistique Canada et Santé Canada. (2020). Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes. Ottawa, ON : Gouvernement du Canada. Repéré à https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3226&lang=en&db=imdb&adm=8&dis=2
- 3 Par exemple, la distance qui sépare Kedgwick et Campbellton est de près de 80 kilomètres. Si les résidents de cette même localité ont à se rendre à Edmundston, c'est plus de 120 kilomètres qu'ils doivent franchir. Dans le cas de Saint-Quentin, la distance qui sépare cette localité de Campbellton et d'Edmundston est respectivement de 96 et de 103 kilomètres.

RÉFÉRENCES

- Audet, M., Paris, M., Garon, S. et Dumas, A. (2017). Saines habitudes de vie, inégalités sociales de santé et vieillissement : réflexions critiques et nouvelles perspectives en développement des communautés. *Lien social et Politiques*, 78, 254-273. <https://doi.org/10.7202/1039348ar>
- Bélanger, M., Bouchard, L., Gaboury, I., Sonier, B., Gagnon-Arpin, I., Schofield, A. et Bourque, P.-É. (2011). Perceived health status of Francophones and Anglophones in an officially bilingual Canadian province. *Canadian Journal of Public Health/Revue canadienne de santé publique*, 102(2), 22-126. Repéré à <https://www.jstor.org/stable/41995566>
- Blanchet, B. (2014) *Le sens du développement*. Communication présentée au Congrès de la Fédération québécoise du développement économique et régional, Québec, Canada.
- Blanchet, P. (2005). Minorations, minorisations et minorités : essai de catégorisation d'un processus complexe. *Cahiers de sociolinguistique*, 10(1), 17-47. <https://doi.org/10.3917/csl.0501.0017>
- Boisvert, J.-F. (2017, 18 août). Accident mortel à Saint-Quentin : une heure avant l'arrivée de l'ambulance. *Acadie Nouvelle*. Repéré à <https://www.acadienouvelle.com/actualites/2017/08/17/accident-mortel-a-saint-quentin-heure-larrivee-de-lambulance>
- Boisvert, J.-F. (2018a, 13 mars). Il y a un problème avec le service d'Ambulance NB. *Acadie Nouvelle*, p. 2.
- Boisvert, J.-F. (2018b, 20 janvier). Saint-Quentin : « des miettes » pour les francophones. *Acadie Nouvelle*, p. 6.
- Boisvert, J.-F. (2020, 7 avril). Obstétrique et pédiatrie : un arrêt de services qui dérange dans le Restigouche. *Acadie Nouvelle*, p. 5.
- Bouchard, L., Batal, M., Imbeault, P., Sedigh, G., Silva, E. E. et Sucha, E. (2015). Précarité des populations francophones âgées en situation minoritaire linguistique. *Minorités linguistiques et société*, 6, 66-81. <https://doi.org/10.7202/1033190ar>
- Bouchard, L., Chomienne, M.-H., Benoît, M., Boudreau, F., Lemonde, M. et Dufour, S. (2012). Les Franco-Ontariens âgés souffrant de maladies chroniques se perçoivent-ils bien desservis? Une étude exploratoire de l'impact de la situation linguistique minoritaire. *Le médecin de famille canadien*, 58(12), 13-25. Repéré à <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3520650>

- Bouchard, L. et Desmeules, M. (2011). *Minorités de langue officielle du Canada : égales devant la santé?* Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, L. et Desmeules, M. (2017). La santé des personnes âgées francophones vivant en situation minoritaire au Canada : enjeux et besoins. Dans M. Drolet, P. Bouchard, et J. Savard (dir.), *Accessibilité et offre active : santé et services sociaux en contexte linguistique minoritaire* (p. 123-141). Ottawa, ON : Presses de l'Université d'Ottawa.
- Bouchard, L., Gaboury, I., Chomienne, M.-H., Gilbert, A. et Dubois, L. (2009). La santé en situation linguistique minoritaire. *Politiques de santé*, 4(4), 36-42. Repéré à <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2700700>
- Bouchard, L. et Leis, A. (2008). La santé en français. Dans J.-Y. Thériault, A. Gilbert et L. Cardinal (dir.), *L'espace francophone en milieu minoritaire au Canada : nouveaux enjeux, nouvelles mobilisations* (p. 351-381). Montréal, QC : Fides.
- Bowen, S. (2001). *Barrières linguistiques dans l'accès aux soins de santé*. Ottawa, ON : Santé Canada, Division des systèmes de santé. Repéré à https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/migration/hc-sc/hcs-sss/alt_formats/hpb-dgps/pdf/pubs/2001-lang-acces/2001-lang-acces-fra.pdf
- Bowen, S. (2015). *Impact des barrières linguistiques sur la sécurité des patients et la qualité des soins : rapport final*. Ottawa, ON : Société santé en français. Repéré à <http://francosantesud.ca/wp-content/uploads/SSF-Bowen-S.-%C3%89tude-Barri%C3%A8res-linguistiques.pdf>
- Carrier, M., Jean, B. et LeBlanc, P. (2000). Attractivité du territoire, services publics et développement. Dans M. Carrier et S. Côté (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux : éléments d'un débat sur la responsabilité du développement* (p. 85-104). Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Cardinal, L., Langlois, M.-C., Gagné, D. et Tourigny, A. (2008). *Perspectives pour un vieillissement en santé : proposition d'un modèle conceptuel*. Québec, QC : Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale.
- CIMT-CHAU. (2019, 3 décembre). Les services d'obstétrique suspendus jusqu'au 23 décembre à l'hôpital de Campbellton. Repéré à <https://cimtchau.ca/nouvelles/les-services-dobstetrique-suspendus-jusquau-23-decembre-a-lhopital-de-campbellton>
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1988). *Notre avenir à tous*. Montréal, QC : Éditions du Fleuve et Publications du Québec.
- Dugas, C. (1996). *L'espace rural canadien*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- El-Batal, K. et Joyal, A. (2015). La Politique nationale de la ruralité québécoise relève-t-elle d'une gouvernance synergique territoriale? *Cahiers de géographie*, 59(167), 189-207. <https://doi.org/10.7202/1036354ar>
- Epanda, A. (2003). *Les milieux ruraux québécois en restructuration : diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspectives de développement local approprié* (Thèse de doctorat non publiée). Université du Québec à Rimouski, Rimouski, QC. Repéré à <https://constellation.uqac.ca/670>
- Flores, G. (2006). Language barriers to health care in the United States. *New England Journal of Medicine*, 3(355), 229-231. <https://doi.org/10.1056/NEJMp058316>
- Forgues, É., Doucet, M. et Guignard-Noël, J. (2011). L'accès des aînés francophones aux foyers de soins en milieu minoritaire : un enjeu linguistique en santé et mieux-être. *Revue canadienne du vieillissement*, 30(4), 603-616. <https://doi.org/10.1017/S0714980811000407>
- Gagnon-Arpin, I., Bouchard, L., Leis, A. et Bélanger, M. (2014). Accès et utilisation des services en langue minoritaire. Dans R. Landry (dir.), *La vie dans une langue officielle minoritaire au Canada* (p. 193-219). Québec, QC : Presses de l'Université Laval.
- Hunt, K. et Macintyre, S. (2000). Genre et inégalités sociales en santé. Dans A. Leclerc, D. Fassier, H. Grandjean, M. Kaminski et T. Lang (dir.), *Les inégalités sociales de santé* (p. 363-375). Paris, France : La Découverte.
- Infoweekend Edmundston Nord-Ouest. (2018, 19 janvier). *Soins de santé : le Comité permanent de la santé de Saint-Quentin dénonce les inégalités entre anglophones et francophones*. Repéré à <https://www.infoweekend.ca/actualites/actualite/328435/soins-de-sante-le-comite-permanent-de-la-sante-de-saint-quentin-denonce-les-inegalites-entre-anglophones-et-francophones>.
- Jean, B. (2012). Les territoires ruraux au Québec : vers un modèle de développement territorial durable. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 4(octobre), 649-671. <https://doi.org/10.3917/reru.124.0649>
- Kickbusch, I., Pelikan, J., Apfel, F. et Tsouros, A. D. (2013). *Health literacy: The solid facts*. Copenhague, Danemark : Organisation mondiale de la santé, Bureau régional européen.

-
- Klein, J.-L. et Champagne, C. (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Lagacé, C. (2007). *Maintien en emploi, retraite et santé*. Québec, QC : Institut national de la santé publique.
- Landry, R. (2014). Introduction. Dans R. Landry (dir.), *La vie dans une langue officielle au Canada* (p. 2). Québec, QC : Presses de l'Université Laval.
- Leis, A. et Bouchardeau, L. (2013). Éditorial : la santé des populations de langue officielle en situation minoritaire. *Revue canadienne de santé publique*, 104(6), S1-S2. <https://www.jstor.org/stable/canajpublhealth.104.6.fm>
- Lord, S. et Piché, D. (2018). *Viellissement et aménagement : perspectives plurielles*. Montréal, QC : Presses de l'Université de Montréal.
- Meloche, J.-P. (2012). Impacts de la décentralisation fiscale et de la déconcentration sur les disparités régionales : le cas des provinces canadiennes. *Revue canadienne des sciences régionales*, 35(1), 19-28. Repéré à <http://www.cjrs-rcsr.org/V35/1/CJRS-RCSR-35-1-03Meloche.pdf>
- Moleux, M., Schaezel, F. et Scotton, C. (2011). *Les inégalités sociales de santé : déterminants sociaux et modèles d'action*. Paris, France : Inspection générale des affaires sociales.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2015). *Rapport mondial sur le vieillissement et la santé. Résumé*. Luxembourg, France : OMS.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2018a). *Déterminants sociaux de la santé*. Repéré à https://www.who.int/social_determinants/fr/
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2018b). *Viellir en bonne santé : stratégie et plan d'action de l'OMS*. Repéré à <https://www.who.int/ageing/global-strategy/fr/>
- Proulx, M.-U. (2019). *Splendeurs, misères et ressorts des régions : vers un nouveau cycle de développement régional*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Racine, A. (2008). *Étude exploratoire sur l'analphabétisme en lien avec la santé et le vieillissement des populations*. Québec, QC : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de l'éducation des adultes et de l'action communautaire.
- Rawls, J. (2006). *La justice comme équité : une reformulation de Théorie de la justice*. Paris, France : La Découverte.
- Raymond, É., Gagné, D., Sévigny, A. et Tourigny, A. (2008). *La participation sociale des aînés dans une perspective de vieillissement en santé : réflexion critique appuyée sur une analyse documentaire*. Québec, QC : Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale.
- Réseau de santé Horizon. (2020). *Hôpital Hôtel-Dieu Saint-Joseph*. Repéré à <https://fr.horizonnb.ca/accueil/%c3%a9tablissements-et-services/%c3%a9tablissements/h%c3%b4tel-dieu-saint-joseph.aspx>
- Réseau de santé Vitalité. (2020). *Hôpital Hôtel-Dieu Saint-Joseph de Saint-Quentin*. Repéré à <https://www.vitalitenb.ca/fr/points-de-service/hotel-dieu-saint-joseph-de-saint-quentin>
- Saillant, R. (2016). *Deux pays : le Canada à l'ère du grand déséquilibre démographique*. Halifax, N.-É. : Nimbus Publishing.
- Sarver, J. et Baker, D. W. (2000). Effect of language barriers on follow-up appointments after an emergency department visit. *Journal of Internal Medicine*, 15(4), 256-264. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1497.2000.06469.x>
- Simard, M. (1999). Le Bas-Saint-Laurent : un milieu innovateur. *Organisations et Territoires*, 8(1-2), 105-112.
- Simard, M. (2003). *La fragilité de l'espace rural québécois : le cas des petites localités du Bas-Saint-Laurent – Enjeux et perspectives d'avenir* (Thèse de doctorat non publiée). Université du Québec à Rimouski, Rimouski, QC. Repéré à <https://constellation.uqac.ca/688>
- Simard, M. (2015). Quelques jalons en vue de l'élaboration d'une politique territoriale du vieillissement au Nouveau-Brunswick. *Vie et vieillissement*, 12(3), 33-41.
- Simard, M. (2018). *Le JAL : un demi-siècle de luttes et de débats. Bilan et perspectives nouvelles d'une expérience de développement communautaire en milieu rural fragile*. Rimouski, QC : GRIDEQ.
- Simard, M. (2020). Le vieillissement de la population en milieu rural québécois. *Organisations et Territoires*, 29(1), 9-17.

- Simard, M., Dupuis-Blanchard, S., Gould, O., Villalon, L., Éthier, S. et Gibbon, C. (2015). L'influence du contexte sociolinguistique minoritaire sur le maintien à domicile des aînés en milieu rural dévitalisé : le cas d'Acadieville au Nouveau-Brunswick. *Revue canadienne du vieillissement*, 34(2), 194-206. <https://doi.org/10.1017/S0714980815000069>
- Statistique Canada. (2016a). *Espérance de vie, à la naissance et à 65 ans, selon le sexe, moyenne de trois ans, Canada, provinces, territoires, régions sociosanitaires et groupes de régions homologues*. Ottawa, ON : Statistique Canada. <https://doi.org/10.25318/1310006301-fra>
- Statistique Canada. (2016b). *Recensement de 2016*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Récupéré à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hlt-fst/lang/Tableau.cfm?lang=E&T=11&Geo=00&SP=1&view=1&age=1>
- Statistique Canada. (2020). *Tables de mortalité pour le Canada, les provinces et les territoires*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Récupéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/84-537-x/84-537-x2019002-fra.htm>
- Sucha, E., Silva, E., Batista, R. et Bouchard, L. (2015, mai). *Mortality in Francophone minorities in Canada: A 16-year follow-up study*. Communication présentée à la Conférence annuelle de la Canadian Public Health Association, Toronto, ON.
- Tjepkema, M., Wilkins, R. et Long, A. (2012). *Mortalité par cause selon le niveau de scolarité au Canada : une étude de suivi de 16 ans*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2012003/article/11700-fra.pdf>
- Tremblay, D.-G., Klein, J.-L. et Fontan, J.-M. (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Van Kemenade, S., Bouchard, L. et Bergeron, C. (2015). Enjeux de santé des aînés francophones vivant en situation minoritaire : une analyse différenciée selon les sexes. *Reflète*, 21(2), 112-130. <https://doi.org/10.7202/1035435ar>
- Wilkins, R., Tjepkema, M., Mustard, C. et Choynière, R. (2008). *Étude canadienne de suivi de la mortalité selon le recensement, 1991 à 2001*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2008003/article/10681-fra.htm>
- Wilkinson, R. et Pickett, K. (2013). *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*. Paris, France : Les petits matins.
- Woloshin, S., Schwartz, L. M., Katz, S. J. et Welch, G. H. (1997). Is language a barrier to the use of preventive services? *Journal of General Internal Medicine*, 12(8), 472-477. <https://dx.doi.org/10.1046%2Fj.1525-1497.1997.00085.x>
- Yeo, S. (2004). Language barriers and access to care. *Annual Review of Nursing Research*, 22(1), 59-75. <https://doi.org/10.1891/0739-6686.22.1.59>
- Zorn, N. (2017). *Le 1 % le plus riche : l'exception québécoise*. Montréal, QC : Presses de l'Université Laval.

Centre de **recherche** sur le **développement** **territorial**

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le CRDT est un centre de recherche interdisciplinaire et interuniversitaire qui s'est donné comme mission de produire, valoriser et diffuser des connaissances approfondies et pertinentes des réalités du développement territorial des régions non-métropolitaines.

Rassemblant plus de 70 membres, dont une quinzaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des territoires non-métropolitains.

Les travaux du CRDT s'intègrent dans une programmation de recherche structurée en quatre axes :

Axe 1

Aménagement
et gestion durables
du territoire
et des ressources

Axe 2

Dynamiques
économiques,
production
et proximité

Axe 3

Politiques
publiques
et gouvernance
territoriale

Axe 4

Modes de
construction
et de partage
des connaissances



Photos : CDDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999

Centre de recherche
sur le développement territorial (CRDT)
UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1
Tél. : 418 545-5011, poste 4038
Télec. : 418 545-5012
crdt@uqac.ca

CRDT

Élaboration d'un cadre d'analyse théorique de la contribution des activités économiques au développement territorial

Manu Tranquard^a

RÉSUMÉ. L'objectif de la présente contribution est de proposer une grille d'analyse théorique pour évaluer de quelle manière une activité économique peut contribuer au développement du territoire qui la porte. Plus spécifiquement, il s'agira d'identifier les approches qui proposent des modèles explicatifs du développement économique des régions, puis celles qui construisent, pour une région donnée (dépendant des facteurs de dotation en ressources, de la localisation, etc.), des modèles prescriptifs et pratiques de développement. Dans un premier temps, il s'agira de préciser quels liens entretiennent les notions de développement, de croissance, d'économie et d'espace, et d'évoquer selon une trajectoire historique le contexte de la territorialisation des approches développementales. Ce détour permettra de mieux saisir les conséquences de l'intégration du concept de territorialité dans la sphère économique. Dans un second temps seront identifiées, analysées et comparées les théories fondatrices du développement territorial. Le but consiste à produire un cadre d'analyse de la contribution des activités humaines au processus de développement.

ABSTRACT. *The objective of this contribution is to propose a theoretical analysis grid to assess how an economic activity can contribute to the development of the territory. More specifically, it will be a question of identifying the approaches which propose explanatory models of the economic development of the regions, then those which construct, for a given region (depending on factors of endowment in resources, location, etc.), prescriptive and practical models of development. Firstly, it will be a question of specifying which links maintain development, growth, economy and space, and of evoking, according to a historical trajectory, the context of the territorialization of the developmental approaches. This will allow to better understand the consequences of integrating the concept of territoriality into the economic sphere. Secondly, the founding theories of territorial development will be identified, analyzed and compared. The objective is to produce a framework for analyzing the contribution of human activities in the development process.*

Introduction

Comment expliquer qu'une portion de territoire parvienne à tirer son épingle du jeu sur l'échiquier de l'économie mondiale, alors que son voisin immédiat connaît les pires difficultés pour surnager? Comment une même région peut-elle passer en quelques décennies de la croissance au déclin ou inversement? Cette double interrogation remet en question les mécanismes du développement selon deux paramètres : l'espace et le temps. Elle s'inscrit dans la logique qui, depuis son origine, fonde essentiellement l'économie régionale, où les approches théoriques ont pour la plupart tendu à

proposer des modèles explicatifs du développement. « Exposer les raisons de la croissance régionale est l'un des objectifs privilégiés de l'économie régionale », écrivait Aydalot (1985, p. 107). Cet objectif a tout à la fois une visée théorique et pratique. Il s'agit de comprendre les mécanismes en jeu et d'essayer par la suite d'approcher un modèle idéal de développement pour mieux le reproduire.

Dans cette logique, l'objectif de la présente contribution repose essentiellement sur une mise en perspective des principales théories du développement territorial et régional. Afin de mieux cerner

^a Professeur, Unité d'enseignement en intervention plein air, Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA), Université du Québec à Chicoutimi

les conséquences de l'intégration du concept de territorialité dans la sphère économique, il convient alors de préciser en premier lieu quels liens entretiennent développement, croissance, économie et espace, puis d'évoquer selon une trajectoire historique le contexte de la territorialisation des approches développementales.

1. Prolégomènes à l'étude du développement économique territorial : mise en perspective des concepts

1.1 Le développement : survol d'un concept polymorphe

Depuis son origine jusqu'à aujourd'hui, le concept de développement est demeuré par nature polymorphe. Bon nombre d'auteurs (Rist, 2007; Jean, 2008; Theys, 2002) ont en effet relevé que le sens qui lui est conféré varie selon le cadre des diverses sciences sociales ou autres dans lequel il peut être appréhendé – sans compter les variations au cours des siècles. Il est ainsi hasardeux d'en proposer une définition définitive; tout au plus, est-il possible d'en déterminer quelques éléments constitutifs.

Au regard des définitions les plus usuelles, le développement est un phénomène global qui correspond à l'amélioration qualitative et durable d'une société et de son fonctionnement. Dans son acception la plus large, et notamment pour les instances internationales, le développement est le développement humain, et il est synonyme de progrès en extension ou en qualité. Il s'agit d'un « mouvement vers le haut de tout le corps social » (Myrdal, cité par Brasseul, 2008, p. 32), ou encore de l'ensemble des transformations institutionnelles, psychosociales, mentales qui permettent une croissance durable, une diminution des inégalités, le maintien des cultures particulières, en symbiose avec l'environnement (Austry, Caire, Leduc et Lebret, 1972).

Selon le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD, 1991), le développement humain présente plus précisément deux aspects : d'une part, la création de capacités personnelles (par les progrès obtenus en matière de santé, de savoir et d'aptitudes) et, d'autre part, l'emploi que les individus font de ces capacités dans leurs loisirs,

à des fins productives ou culturelles, sociales et politiques.

Sous ce jour, le développement s'apparente au changement social, qui découle du processus économique, du système politique, mais aussi de l'évolution des mentalités, des rapports à l'autre et de la perception de la nature (Rist, 2015). À ce titre, le développement nous projette hors du domaine de l'économie *stricto sensu* et oblige à considérer de nouvelles dimensions.

Toutefois, traditionnellement, les transformations sociales apparaissent principalement comme les résultantes de la croissance de la production et des transformations des infrastructures, lesquelles créeraient un terreau économique fertile au développement humain. Il y aurait, toujours selon cette idéologie traditionnelle, une primauté de l'économie comme soutien au développement : « Le développement économique est celui qui, par le biais du renforcement des moyens de production et de la croissance, augmente le revenu des individus, hommes et femmes, leur accès non discriminatoire à l'activité économique, leur capacité de satisfaire leurs besoins de base et le respect dont ils jouissent dans leur communauté » (Martens, 2005, p. 23).

Or, la place de l'économie dans le processus de développement humain fait globalement toujours débat : bougie d'allumage, vecteur unique ou support principal? Afin d'appréhender davantage le phénomène, il convient d'apprécier de manière liminaire les principales facettes théoriques du développement au sens large, dont on comprend qu'il est un concept polymorphe ou multifacette qui intègre a priori des éléments de nature purement économique (la croissance, l'expansion), des composantes individuelles et sociales (l'autonomie, l'émancipation ou encore, en creux, la lutte contre le sous-développement) et notamment des éléments techniques (le progrès et l'innovation).

1.1.1 Le développement *lato sensu* comme processus progressif et continu

Au sens de la définition du PNUD (1991) et dans la lignée des travaux de Perroux (1955), le développement s'appuie initialement sur l'amélioration des capacités humaines – meilleure satisfaction des

besoins fondamentaux (alimentation, santé, éducation); réduction des inégalités, du chômage et de la pauvreté –, laquelle crée des conditions d'accroissement de la productivité. « Les premières conditions d'une production élevée sont que les masses populaires soient alphabétisées, en bonne santé et suffisamment bien nourries » (Viner, cité par Brasseul, 2008, p. 12).

Pour d'autres auteurs, la croissance économique est une condition nécessaire du développement puisqu'elle seule permettra d'améliorer la qualité de vie, d'augmenter « l'étendue des choix humains (Lewis), de dégager des ressources en faveur de la santé, de l'éducation, de l'environnement, et d'accroître l'indépendance économique nationale, en rendant l'aide étrangère moins nécessaire » (Brasseul, 2008, p. 23). Le cumul des approches permet de dessiner les contours d'un cercle vertueux où accessibilité aux ressources essentielles, progrès technique et croissance économique alimentent conjointement le développement (voir lien de « causalité circulaire » selon Myrdal, 1957).

En ce sens, un premier principe est que le développement est un phénomène dynamique et qu'il n'existe pas, pour une nation donnée, de « richesse spontanée ». Quelle que soit la voie empruntée, des liens de causalité sont à rechercher entre ressources naturelles (entendues au sens large) et valorisation de celles-ci jusqu'à production de richesses. Tendre vers cet objectif d'optimisation des ressources fonde la quête du développement. C'est la « directionnalité » du développement dont parle Rist (2007), par analogie avec la croissance des végétaux, dont la graine se transforme en arbre selon un processus continu et systématique.

Certes, déterminer quel est le bras de levier le plus efficace pour stimuler le développement est affaire de débat. Or, il semble convenu que la mécanique du développement soit notamment enclenchée « dès lors qu'un surplus apparaît (la production dépasse la consommation) et qu'il est affecté à l'accroissement de la capacité de production » (Brasseul, 2008, p. 103). Cette approche rejoint celle de l'économiste classique Adam Smith (1776), selon qui « l'enrichissement des nations est lié à l'accumulation du capital par une certaine partie de la société. S'il est réinvesti, le surplus économique permet un accroissement de la production, grâce notamment à la division du travail et au progrès

technique » (Vivien, 2003, p. 3). Le développement passerait donc nécessairement par l'économie.

Cette vision d'une progressivité du développement a été notamment explicitée par l'économiste Walt Whitman Rostow (1962) dans l'objectif d'appliquer la théorie économique à l'analyse de l'histoire économique. Pour cet auteur, l'essentiel de la dynamique du développement tient à la modification des comportements d'épargne, qui permettront un accroissement de l'investissement et, donc, une accélération de la croissance de la production par tête : passage de la stagnation (étape 1) à une accumulation primitive (étape 2) qui financera le décollage ou *take-off* (étape 3). La perspective de Rostow est fortement influencée par l'analyse néoclassique de la croissance puisque l'épargne est le point de départ du processus de croissance économique, puis du développement humain. Cette dynamique suppose une modification des conditions économiques et techniques ainsi que des mentalités.

1.1.2 Le développement comme processus cumulatif complexe

Dire que le processus de développement repose sur le principe du cumul signifie deux choses. La première est que le développement procède de l'addition; la seconde, qu'il provient également d'un processus de superposition.

Selon divers auteurs (Proulx, 2008a, 2008b; Myrdal, 1957), le développement n'est pas qu'économique; il est en fait la résultante d'un cumul de capitaux variés : capital physique (infrastructures), économique et financier (fonds, épargne), humain (éducation et formation), social (solidarité) et de créativité (innovation). L'addition de ces capitaux sur un territoire donné, à un moment précis, permet d'induire le progrès social et la croissance économique. « Le développement commence à certains endroits mieux dotés en ressources et en compétences, c'est-à-dire en capacités à produire en fonction de la demande. Le cumul des facteurs étant alimenté par les effets positifs du développement (emplois, salaires, épargnes, investissement, production), des effets entraînants se produisent selon une démarche cumulative de cause à effet que Myrdal nomme la causalité circulaire » (Proulx, 2008a, p. 203).

En conséquence, il existe un seuil en deçà duquel des facteurs pris isolément ne peuvent amorcer le développement. Et l'effet cumulatif ou boule de neige toucherait autant le développement que le sous-développement (voir processus dichotomique du développement selon Proulx, 2008a).

La notion de superposition réfère, quant à elle, au fait que le cumul de capitaux divers ne s'opérerait pas de manière anarchique, mais plutôt que le développement serait d'autant plus marqué que les facteurs se succèderaient dans un ordre préétabli. On rejoint ici la notion de progressivité du développement. Établir cette chaîne de développement relève des diverses théories du développement.

Un changement de perspective doit toutefois être introduit dès ce stade. L'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1912) énonçait : « Additionnez autant de diligences que vous voulez, vous n'obtiendrez jamais une locomotive ». Ce faisant, il faisait une distinction entre les changements quantitatifs et qualitatifs que connaissent les économies modernes. La croissance est alors définie comme un changement quantitatif, tandis que le développement l'est par un changement qualitatif. Dans cette perspective, énoncer que le développement est un processus cumulatif ne peut être interprété que comme l'aveu de la complexité du processus, qui dépasse de loin de simples mécanismes d'amalgame.

1.1.3 Le développement comme processus transversal

Une étude de l'Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation, Culture et Société (Brunelle et Shearmur, 2007) a présenté les systèmes d'indicateurs utilisés dans des juridictions comparables au Québec pour appréhender le développement des régions, voire le prévoir. Le but de cette analyse était de « proposer un cadre comparatif qui favoriserait l'étalonnage en matière d'indicateurs de développement économique » (p. 5). Au terme de cette étude, les auteurs ont affirmé qu'il est possible de structurer le développement selon quatre grandes dimensions : 1) population et migration, 2) bien-être et équité sociale, 3) environnement et durabilité ainsi que 4) structures économiques et performance.

Un exercice effectué par l'Institut de la statistique du Québec (2007) fait également ressortir quatre grandes dimensions du développement économique régional : 1) croissance, 2) développement socioéconomique, 3) innovation et 4) ressources humaines.

Une synthèse des deux sources précédentes nous permet d'établir quatre principaux facteurs contributifs du développement (voir figure 1). Ces quatre facteurs deviennent alors de facto autant d'indices pour mieux appréhender ce concept.

Performances des structures économiques (croissance) et des facteurs techniques de production (innovation)	Qualité de vie et bien-être socioéconomique
Dynamique des populations et profil des ressources humaines	Gestion durable de l'environnement

Figure 1 – Principaux facteurs contributifs du développement économique régional

1.1.4 Le développement comme processus lié à la croissance économique

Au terme de cette analyse liminaire, nous constatons que, si le développement est un processus global, il existe un consensus à lui faire inclure nécessairement une large part de développement économique. Bien plus, il semble que le développement humain

(autonomie individuelle) et le développement collectif (entendu au sens de progrès social) ne sont envisageables que grâce au gain d'autonomie économique, sinon comme préalable; du moins, comme condition essentielle. L'économie conditionnerait le développement.

Ce gain d'autonomie économique s'appuie notamment sur la croissance économique. Et le principe du

surplus semble jouer un rôle central dans le processus. Or, au-delà, quels liens existe-t-il alors entre croissance et développement économique? L'étroite imbrication qui les unit nous conduit à devoir souligner leurs spécificités et nous invite surtout à nous interroger sur les mécanismes qui permettent de passer de l'un à l'autre.

Pendant longtemps, les premiers travaux des pionniers du développement en témoignent, le développement a signifié obligatoirement l'obtention d'une croissance économique sur une longue période. Inversement, toute croissance créerait une amélioration du bien-être de la population et une diminution de la pauvreté. Les travaux s'intéressaient donc aux déterminants de la croissance. Plus globalement, la théorie libérale néoclassique dominante fondait alors la majorité des réflexions concernant les règles, méthodes et options de développement. Pour les tenants de cette théorie, le développement ne peut être qu'économique et, de surcroît, ne doit s'inscrire que dans la mise en œuvre du modèle occidental dominant.

En 1962, cependant, U Thant, secrétaire général des Nations unies, déclarait : « Le développement n'est pas simplement synonyme de croissance économique; c'est une croissance économique accompagnée de transformations » (Thant, 1962, p. 76). Thant créait ainsi une brèche dans la vision economiciste du développement. Plus récemment, des économistes du développement (Comelieu, 2006 Assidon, 1992; Hugon, 1991) soulignent les faiblesses structurelles de cette théorie dominante. Le développement ne peut se faire sans croissance, mais une politique de développement doit s'attaquer également à réduire les inégalités, à satisfaire les besoins fondamentaux, etc. Selon ces auteurs, les études de développement sont au carrefour de deux principales contradictions :

1. Elles sont souvent marquées par une dépendance idéologique à l'égard du modèle occidental dominant (et, en ce sens, ne devraient pas avoir vocation à l'universalité), ce que Hirschman (1984) nomme le « mono-économisme »;
2. Elles sont traditionnellement dominées par l'approche économique, alors que le développement est global.

Ainsi, selon Assidon (1992), « les théories du développement se sont affirmées comme un corpus distinct dans la science économique dès lors qu'elles ont postulé l'existence de spécificités communes à un

ensemble de pays, en même temps qu'elles ont adopté l'idée que le développement ne se réduisait pas à la croissance » (p. 5).

Appréhender le développement uniquement au regard des théories économiques serait en ce sens réducteur. Depuis Perroux (1961) surtout, les économistes essaient en effet de faire la distinction entre la croissance et le développement économique en soulignant que le développement est une catégorie économique plus large que la croissance économique. « Au fond de cette différenciation se trouve la conviction que le développement économique a certains attributs qualitatifs (les changements des systèmes juridico-politiques, les changements qualitatifs non mesurables qui ont un impact sur la croissance économique, mais surtout sur la qualité de la vie dans un certain pays) » (Malaga, 2009, p. 3). Ce qui est reproché, c'est donc le réductionnisme économique dans l'approche du développement.

Le principe de la distinction des deux notions repose sur le fait que le concept de développement s'est imposé dans les analyses économiques en raison de la notion de croissance économique, eu égard à la situation particulière de certains pays ou régions du monde. En effet, selon le PNUD (1991) :

« – Bon nombre de pays en développement à forte croissance constatent qu'en dépit d'un taux de croissance élevé du PNB, ils n'ont pu réduire le dénuement socio-économique de larges groupes de leur population;

- Les nations industrialisées elles-mêmes comprennent peu à peu qu'un revenu élevé ne constitue pas une protection contre la montée rapide de problèmes tels que la toxicomanie, l'alcoolisme, le sida, les sans-abri, la violence et l'effondrement des relations familiales;
- Dans le même temps, quelques pays à faible revenu ont prouvé qu'il était possible d'atteindre des niveaux élevés de développement humain en utilisant habilement les moyens disponibles pour droits humains fondamentaux » (p. 10).

Du principe de distinction stricte entre croissance et développement (D. Hunt (1989) de l'University of Sussex parle de « paradigme structuraliste ») naît un certain nombre de constats sur leurs caractéristiques intrinsèques, qu'il est envisageable selon nous de synthétiser ainsi :

Croissance	Développement
Économique stricte	Global : économique, social, politique, culturel, etc.
Sectorisée	Généralisé (à tout le moins une moyenne)
Dimension corporative	Dimension collective
Évolution quantitative	Évolution qualitative
Pas de changements structurels	Changements structurels
Suivie à moyen terme	Perceptible uniquement à long terme
Ahistorique	Historiquement situé
S'exprime dans l'augmentation de la capacité de production	S'exprime dans la bonification des facteurs de production
Aspatiale	Spatialisé
Transculturelle	Culturel
N'implique pas nécessairement le développement	Pré suppose notamment la croissance économique

Tableau 1 – Caractéristiques comparatives de la croissance et du développement
Source : compilation de l'auteur

En théorie, il y a donc bien dichotomie marquée entre les deux concepts. Cependant, un survol historique des pratiques du développement invite à tempérer cette conclusion. Ainsi, 30 ans après le discours de U Thant, le PNUD (1991) affirmait : « De même que la croissance économique est nécessaire au développement humain, le développement humain est essentiel à la croissance économique » (p. 2). Et dans son édition de 1992 : « La question n'est pas de savoir quel doit être le volume de la croissance, mais quel genre de croissance rechercher » (PNUD, 1992, p. 3). Ce qui fait dire à Rist (2015) : « Il est aisé de constater que, dans la pratique, c'est bien la croissance économique qui est poursuivie, au nom du développement. Et de repenser au cercle vertueux et au principe de causalité circulaire proposé par Myrdal » (p. 309).

Cette mise en perspective étant faite, comment enclencher concrètement le processus de développement humain? Quels bras de levier actionner pour stimuler la croissance économique et, concomitamment, générer des changements structurels et un progrès social durable? Il apparaît ainsi que toute analyse des processus de développement d'un territoire devrait se fonder initialement sur l'étude des modalités de la croissance économique, tout en portant sur celle des aspects sociaux structurels (politique, culturel, etc.). Il s'agit d'une démarche holistique qui souligne le caractère incontournable de l'économie comme bras de levier principal du développement. Et ce processus est clairement spatialisé.

1.2 La spatialisation du développement humain

Tout comme le développement est historiquement situé, il est spatialement localisé. Et le territoire apparaît, en tant qu'espace construit par les acteurs et leurs réseaux, comme un ensemble organique à même

d'embrasser le processus de développement dans sa complexité; il est la « scène » du développement (Klein, 2008). Ainsi, selon l'économiste Marc-Urbain Proulx (2008a) : « Le territoire n'est pas neutre dans le déploiement des activités économiques et sociales. Le territoire n'a pas qu'un contenu statique en matière de ressources naturelles, de bassin de main-d'œuvre, de marchés, de fournisseurs d'intrants, de concurrents, de concentrations humaines, de centres urbains, etc. Il possède aussi un contenu dynamique. Dynamisme qui n'est pas nécessairement inné, mais plutôt appris au fil du temps selon des circonstances encore mal comprises » (p. 256).

1.2.1 Le contexte de la territorialisation des approches développementales

D'un point de vue théorique, l'intérêt porté au territoire repose essentiellement sur la rupture paradigmatique vis-à-vis de la doctrine keynésienne dominante dans les années 1970 en matière de développement (Kaldor, 1957). Proulx (2008b) explique cette rupture par « la déception générale à l'égard des retombées réelles générées par les interventions exogènes largement effectuées depuis le début des années 1950 pour lancer la croissance économique selon une finalité de convergence dans le niveau mesurable du développement à travers l'espace » (p. 1).

Globalement, trois raisons semblent expliquer la spatialisation du développement et la convergence des théories du développement vers le territoire comme pierre angulaire de l'analyse et de l'intervention. La première raison tient au constat de la « non-reproductibilité des expériences historiques de développement » (Jean, 2008, p. 293), notamment des stratégies de développement économique du Nord dans le contexte des pays du Sud. Si le développement

était un processus généralisé et relevait d'une dynamique globale ou à tout le moins générique et reproductible, la spatialisation du mécanisme ne poserait pas de questions. Or, l'existence même des disparités nord-sud annule cette prémisse. « La recette qui a si bien réussi en Europe de l'Ouest ne peut plus, deux siècles après, servir de modèle pour planifier le développement de l'Afrique sud-saharienne » (Jean, 2008, p. 293). Ainsi, le poids de la dotation en ressources n'est plus aussi prépondérant qu'il le fut dans le passé au regard de l'abaissement des coûts de transport, qui permet de s'approvisionner facilement à l'extérieur.

Historiquement, ce n'est qu'à partir des années 1950 que des économistes (Rosenstein-Rodan, Hirschman, Lewis, Nurkse, Myrdal et Prebisch) cherchent à développer des outils propres aux pays en développement. On trouve certes des fondements de l'économie du développement dans la pensée économique classique (Malthus, Ricardo). Cependant, l'économie du développement ne s'est affirmée comme étant une branche distincte de la science économique qu'avec l'amorce du processus de décolonisation. C'est d'ailleurs par la voie de la spatialisation que l'autonomie des théories du développement par rapport aux théories économiques classiques s'est réalisée.

Deuxième raison, qui découle de la première : à l'échelle intranationale, l'existence de déséquilibres spatiaux, abondamment soulignée notamment par Perroux (1955), illustre l'hétérogénéité des territoires : « La croissance n'apparaît pas partout à la fois; elle se manifeste en des points ou des pôles de croissance, avec des intensités variables; elle se répand par divers canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie » (p. 309). Cela malgré des décennies d'intervention exogène et des volontés étatiques de permettre une compétitivité équilibrée des agents économiques (Dugas, 1994) ainsi que des volontés politiques marquées d'aménager pour effacer les disparités. La persistance de dynamiques territoriales spécifiques semble renforcer la logique d'intégrer l'environnement local comme espace du développement.

Troisième raison : dans un contexte de mondialisation, l'émergence de projets de territoire, d'initiatives d'accroissement de l'autonomie ou de renforcement des pouvoirs locaux s'inscrit clairement dans une logique de processus social territorialisé. Le territoire devient le nouveau référent comme axe et soutien au développement, dans une perspective transversale.

Dans cette logique, et selon la notion du développement endogène (Garofoli, 1994), le territoire est à la base du développement; il s'incarne dans un espace particulier et y prend sa source. Il est le fruit de chacune des composantes territoriales d'un espace, c'est-à-dire les composantes naturelles, culturelles, économiques et sociales (Chabault, 2006).

1.2.2 Les conséquences génériques de l'intégration du concept de territorialité

Depuis que le territoire semble s'être inscrit comme une échelle de développement à privilégier, deux principales tendances se sont matérialisées, lesquelles peuvent être présentées à grands traits.

La première tendance concerne la spécialisation et la polarisation. La polarisation économique comme modèle de développement repose essentiellement sur la pensée de John Maynard Keynes (1936) et ses applications sur l'analyse spatiale qu'en a faite Perroux (1955). Dans la vision perrouxienne, la croissance doit être spatialement concentrée pour être intensive, toute diffusion spatiale n'étant qu'une conséquence postérieure de la polarisation. La théorie des pôles de croissance embrasse ce principe : la croissance doit être concentrée pour s'optimiser. Dans la même lignée, on observe ainsi depuis quelques années une multiplication des applications empiriques de ce concept : districts industriels, systèmes industriels localisés, complexes industriels localisés, pôles industriels, technopôles, parcs d'activités et, plus récemment, pôles de compétitivité. L'intérêt pour ces phénomènes de concentration géographique d'entreprises s'est d'ailleurs largement accentué depuis le succès de la Silicon Valley aux États-Unis. Ces différentes configurations peuvent être regroupées sous le nom générique de « système territorial de production », que Maillat (2003) définit comme « un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large (entreprises industrielles et de services, centres de recherche et de formation, organismes d'interface, organisations professionnelles, etc.), qui entretiennent des rapports marchands et non marchands d'intensité plus ou moins forte (Gilly, 1987) et qui génèrent une dynamique productive d'ensemble » (Maillat, 2003, cité par Gilly et Grossetti, 1993, p. 453).

En schématisant ce principe, la polarisation confère au territoire une fonction de creuset, de réceptacle au

capital. Les capitaux physiques, humains, de créativité, etc. s'y cumulent. Ce cumul contribue à la richesse et au développement, et le territoire en est le siège.

Par ailleurs, selon les économistes Prager et Thisse (2009), des travaux récents tendent plutôt à « privilégier les notions de qualité et de variété des produits comme facteurs de compétitivité internationale, de préférence à celle de spécialisation sectorielle. Cette nouvelle forme de spécialisation porte sur les gammes et la qualité des produits à l'intérieur des secteurs d'activité plutôt que sur la nature des produits (Hummels et Klenow, 2005; Schott, 2004) » (p. 6). Pour les pays avancés, le facteur clé de la croissance résiderait donc davantage dans la capacité à produire des biens et services de haute qualité dans un ensemble diversifié de branches d'activité. Autrement dit, il faudrait privilégier la spécialisation fonctionnelle au détriment de la spécialisation sectorielle (Duranton et Puga, 2005).

La seconde tendance est donc celle de la diversification. Celle-ci rejoint les arguments développés il y a près de 60 ans par l'urbaniste Jane Jacobs (1961), qui mettait l'accent sur la diversité des activités comme facteur majeur de la dynamique des grandes métropoles. Cette diversité favoriserait le jeu des externalités intersectorielles et la capacité d'adaptation aux évolutions économiques. Elle permettrait également une meilleure résistance aux chocs sectoriels négatifs, facteur particulièrement important dans les économies où les ménages éprouvent de grandes difficultés à stabiliser leur consommation (Klibanoff et Morduch, 1995).

En ce sens, la multifonctionnalité des territoires concourrait également à leur développement. C'est sur le plan de la complémentarité et de l'imbrication des activités humaines – et notamment économiques – que se créerait le terreau fertile au développement entendu au sens large. Le territoire, en tant que forme particulière d'organisation, sert d'assise au développement.

Cette « double postulation » de polarisation/diversification s'intègre en large part aux principales approches théoriques qui ont jalonné la quête d'un modèle prescriptif ou, à tout le moins, explicatif de développement des territoires et des régions. Elle ne contribue en effet pas uniquement à intégrer les théories de la localisation des activités économiques, l'organisation et la structuration de l'espace ainsi que les interactions spatiales, mais s'inscrit aussi dans le cadre d'analyse des théories du développement régional.

2. Étude croisée des théories du développement territorial : vers l'élaboration d'un cadre d'analyse actualisé

Quels sont les principaux modèles explicatifs du développement territorial et régional? Sur quels principes reposent-ils? Permettent-ils, une fois mis en perspective, d'établir un cadre générique d'analyse du potentiel de contribution d'une activité économique au développement de la région où elle se déploie? Tenter de répondre à ces questions impose d'en appeler à l'histoire des théories économiques comme toile de fond, mais commande surtout de relever au sein de celles-ci les critères pratiques de participation au développement économique et les déterminants de la croissance.

2.1 Les spécificités des approches économiques du développement au regard des déterminants de la croissance

2.1.1 Des théories classiques du développement au modèle keynésien de la croissance économique

Les économistes de l'école classique¹ ont instauré les premières méthodes d'analyse de la croissance pour rechercher les causes de l'enrichissement « des nations ». Leurs analyses interrogeaient les forces qui gouvernent le développement de l'activité économique. Il s'agissait alors essentiellement de dégager les tendances à long terme d'un tel développement et de déterminer de quelle manière asseoir l'action politique pour favoriser le progrès.

Leurs principales contributions se fondent sur le constat selon lequel le progrès repose directement sur le développement matériel de la société. Les forces qui y contribuent sont le progrès technique et la croissance de la population (qui accroît la quantité de travail disponible). La tendance à long terme qui est alors perçue est celle de la marche vers l'état stationnaire. L'action politique à mettre en œuvre pour favoriser le progrès technique est de mettre fin aux privilèges et aux monopoles.

Outre l'accroissement des moyens de production, Smith (1776) privilégie la division du travail, la spécialisation et le développement des échanges.

Ces facteurs sont considérés comme exogènes, c'est-à-dire indépendants les uns des autres et extérieurs à la logique des agents économiques. Les théories classiques privilégient l'accumulation du capital, source d'investissement.

Toujours selon Smith (1776), la combinaison du travail et du capital est à la source du développement. L'enrichissement des nations est lié à l'accumulation du capital par une certaine partie de la société. S'il est réinvesti, le surplus économique permet un accroissement de la production, grâce notamment à la division du travail et au progrès technique. Il y a donc une relation entre la croissance économique et la dynamique des revenus. Par ailleurs, la division du travail étant d'autant plus grande que le marché sera étendu, les économistes de l'école classique soulignent le bénéfice des grands espaces économiques sur la croissance. Par extension, l'échange est ce qui favorise la création de richesses. Ainsi, pour générer la création de richesses, il faut favoriser l'échange, d'où le libéralisme.

Alors que l'école classique, et même par la suite les socialistes, cherchait à découvrir la vérité économique, l'analyse de Keynes (1936) est un schéma d'action qui préconise des mesures pour stimuler la consommation ou attirer l'investissement afin de « soutenir le système de production tout en générant des revenus dans les circuits économiques » (Livre XIII). Pour Keynes, c'est en effet la faiblesse de la demande globale (consommation, investissement, dépenses publiques, demande étrangère) qui, en déterminant le niveau d'emploi, génère la stagnation. A contrario, la croissance s'acquiert par une politique de relance de la demande et des dépenses publiques ainsi que par l'investissement. Dans cette perspective, le développement est d'autant plus efficace que la consommation est forte (le multiplicateur dépendant de la propension à consommer), donc que l'épargne est faible. À la différence des économistes de l'école classique, pour qui la recherche de l'équilibre économique et du développement passe par le trinôme offre-demande-prix, l'analyse keynésienne s'appuie sur le trio épargne-investissement-revenu.

2.1.2 Les analyses factorielles de la croissance

Croissance économique et conditions d'accumulation

Les analyses postkeynésiennes de la croissance : le modèle de Harrod-Domar

Au tournant des années 1940, au moment où triomphe la révolution keynésienne, Harrod (1939) et Domar (1946) entreprennent d'appliquer la théorie de Keynes à la croissance et élaborent un modèle de croissance selon lequel la croissance économique dans les économies de marché est instable. Leur modèle est en général considéré comme « le » modèle de croissance keynésien.

Selon le modèle de Harrod-Domar, la croissance sera d'autant plus forte que le taux d'épargne sera élevé et le coefficient de capital, faible. L'investissement et l'accumulation de capital sont une condition nécessaire de la croissance, et constituent les exigences initiales des autres aspects du développement. La croissance est liée à l'investissement en capital des entreprises, lui-même lié à l'épargne des ménages. En conséquence, l'État peut agir sur le niveau de croissance en favorisant l'épargne, soit par la politique des revenus (directs ou de transferts), soit par la politique fiscale et budgétaire.

Domar (1946) met en avant l'instabilité de la croissance équilibrée. Le taux de croissance est en fonction du rapport entre le taux d'épargne et le taux d'investissement. La croissance résulte donc de l'investissement, mais Harrod (1939) montre qu'il n'y a qu'un investissement qui assure l'équilibre de plein emploi, si bien que la croissance est toujours sur le fil du rasoir.

Croissance et production la théorie néoclassique de la croissance de Solow

D'inspiration plutôt néoclassique, l'école de la croissance exogène, dont la théorie de Solow (1956) est une expression, montre que l'action volontaire des agents n'a pas d'influence décisive sur le rythme de la croissance. La croissance est stable et équilibrée lorsqu'il y a une « juste » répartition entre les deux facteurs de production que sont le capital et le travail. Le progrès technique est intégré à ce modèle comme une variable exogène et est défini en tant que « facteur résiduel ». Dans le modèle de Solow, il existe une

croissance à long terme stable, dont le rythme ne dépend que de l'évolution de la population et de la technologie, et non des comportements économiques des agents. La croissance provient essentiellement de la quantité de travail (et donc de la croissance démographique) et du progrès technique, considéré comme un facteur exogène provenant de données extérieures à la croissance : le progrès scientifique.

Croissance et progrès technique

Après la généralisation de la révolution industrielle, la première moitié du XX^e siècle est caractérisée par l'accélération du progrès technique et organisationnel. C'est dans ce contexte que Schumpeter (1912) fait de l'innovation le facteur explicatif de la croissance et du développement économique à long terme.

Pour Schumpeter, l'évolution ne peut venir d'une modification quantitative (p. ex., la hausse de la population ou du capital). La véritable transformation du système économique ne peut être que de nature qualitative. Si l'on définit alors le progrès technique comme l'ensemble des mutations entraînant une nouvelle manière de produire qui permet d'obtenir plus avec la même quantité de facteurs (progrès de processus) ou un nouveau produit (progrès de produit), on peut mesurer combien peuvent être étroits les liens qu'il entretient avec la croissance.

Ainsi, Schumpeter montre, au terme de son analyse, que le facteur déterminant entraînant l'évolution économique est l'innovation, essence même du capitalisme. Celle-ci est au cœur non seulement du processus de croissance, mais aussi de transformations structurelles plus importantes.

En distinguant cinq types d'innovations (produits, marchés, procédés, matières premières et organisation des entreprises), Schumpeter fait des grappes (ou vagues) d'innovation le moteur de la croissance – et l'origine des crises de mutation, par le remplacement des anciennes activités dominantes par de nouvelles industries émergentes. Dans ce processus, l'entrepreneur joue un rôle essentiel, car il est celui qui innove en insérant dans le processus économique les inventions fournies par le progrès scientifique et technique, en exploitant les perspectives de profit toujours plus élevées offertes par de nouveaux marchés, de nouvelles matières premières, de nouvelles formes d'organisation du travail, etc.

Approfondissements et renouveau de la théorie de la croissance : le rôle du territoire

Théorie de la base exportatrice

La théorie de la base exportatrice est une transposition territoriale des modèles postkeynésiens de croissance par la demande. L'hypothèse centrale de cette approche est que l'économie locale doit capter des revenus extérieurs pour se développer et que le circuit économique local démultiplie les effets de l'augmentation de ces revenus extérieurs. La croissance économique locale dépend principalement de la capacité du territoire, d'une part, à capter des revenus extérieurs par le développement des secteurs « basiques » (industrie, services aux entreprises) et, d'autre part, à limiter les fuites des revenus locaux par l'intermédiaire des activités locales « non basiques » ou « dépendantes » ou « résidentielles » (services aux personnes) (Persky, Ranney et Wiewel, 1993, cités par Diniz, Lépiciet et Schmitt, 2007).

Les activités d'exportation constituent donc l'élément principal de la dynamique économique régionale, alors que la croissance des branches productrices des biens et services pour le marché local dépend des revenus distribués par le secteur d'exportation. L'approche en grappes (*clusters*) lui est associée et est devenue un élément incontournable des doctrines de développement régional. Selon cette approche, « la croissance et le développement dépendent de la demande externe ou des flux monétaires exogènes qui y sont liés » (Proulx, 2008a, p.12).

Industries industrialisantes

Les théories de Perroux (1961) et de Hirschman (1984) ont inspiré les stratégies des industries industrialisantes. Ces stratégies s'inspirent du modèle socialiste de développement mis en œuvre dans certains pays dès les années 1930. Selon Hirschman, le postulat de départ est que le développement est nécessairement déséquilibré : la croissance apparaît dans telle ou telle région ou encore dans tel ou tel secteur. Elle est une séquence de déséquilibres qui se propagent dans l'ensemble de l'économie à travers les complémentarités d'activités. Dans ce contexte, il convient de développer prioritairement des industries qui ont des effets d'entraînement sur l'ensemble de l'économie. Ces

industries doivent être à forte intensité capitaliste et génératrices de goulets d'étranglement (en matière d'infrastructures, d'énergie, de matières premières).

Les industries industrialisantes sont donc celles qui, dans leur environnement local, modifient structurellement la matrice interindustrielle, transforment les fonctions de production et augmentent la productivité de l'ensemble de l'économie. Dans cette perspective, l'État joue un rôle majeur d'organisateur de polarisation des ressources en faveur de grands complexes industriels (généralement des industries lourdes). La priorité donnée à ces industries repose sur une forte intervention de l'État par la planification et par la nationalisation des entreprises.

Dans la même perspective, Perroux (1961) souligne que l'économie mondiale est marquée par une concurrence inégale entre les nations et que certaines d'entre elles ont la capacité d'orienter les flux d'échange et les structures en leur faveur (effet de domination). Il considère que le développement passe par une intervention de l'État pour favoriser l'interdépendance entre des pôles de croissance ou pôles de développement.

*Les sources de la croissance
dans les modèles de croissance endogène*

Au milieu des années 1980, les économistes occidentaux ont commencé à orienter leurs recherches vers un dépassement du clivage existant dans l'analyse économique entre la croissance et le développement. Au lieu de considérer que le taux de croissance est exogène ou naturel et qu'il est déterminé par la croissance démographique et un progrès technique exogène, la nouvelle théorie, dite de « croissance endogène », tente de relier la croissance économique aux caractéristiques internes de l'économie. La nouvelle théorie de la croissance endogène a germé des contributions de Romer (1986) et de Lucas (1988), puis a supplanté l'ancienne théorie néoclassique de la croissance de Solow (1956) et de Swan (1956).

Pour les tenants des théories de la croissance endogène, la croissance résulterait de l'interaction de quatre facteurs. En investissant dans de nouveaux équipements (capital physique), l'entreprise contribue directement à la croissance (hausse de la production). Or, l'investissement induit à terme

une augmentation du capital technique (par le progrès technique) et du capital humain (par la hausse du niveau d'éducation/de formation). Les investissements consentis par la collectivité (État et collectivités locales) agissent sur le capital public et sur le capital humain (éducation et santé publique). La croissance économique trouve donc sa source dans l'accumulation de différentes formes de capitaux (recherche-développement, expérience et savoir-faire, éducation et formation professionnelle, infrastructures publiques, etc.) mis en œuvre par les différents agents économiques dans un but de profit toujours plus grand.

Ainsi, la croissance est perçue comme un phénomène cumulatif : elle provoque l'accumulation du progrès technique, qui elle-même suscite la croissance. Le progrès technique serait à la fois une cause et une conséquence de la croissance.

2.1.3 Les traits communs des dynamiques régionales du développement économique

Sur le plan théorique, les analyses de la croissance économique des territoires reposent donc sur divers modèles qui soulignent le rôle essentiel de tel ou tel déterminant. Le modèle keynésien retient le rôle moteur du secteur exportateur et des processus d'amplification par la demande, tandis que les modèles de croissance néoclassiques mettent plutôt l'accent sur les conditions d'offre, sur l'accumulation du capital, sur l'effet de la répartition et des coûts sur les volumes ainsi que sur le progrès technique. Quant aux nouvelles théories de la croissance endogène, elles incluent le capital humain en privilégiant l'accumulation de la connaissance dans les fonctions de production.

D'après Catin (1995) et selon une approche synthétique, « la croissance régionale repose sur trois grands processus cumulatifs interconnectés, qui combinent sous différents rapports des dynamiques d'offre et de demande, internes et externes : les effets multiplicateurs, les effets de productivité, les effets de compétitivité » (p. 1). Ces trois boucles de croissance fondamentales prennent des formes différentes dans un territoire donné selon ses structures (économiques et non économiques) et agissent de manière variable au cours du temps.

Dans les analyses de science régionale, la croissance économique a souvent été décrite comme un processus d'effets multiplicateurs, initialement générés par des activités basiques, c'est-à-dire exportatrices hors de la zone considérée. « Une croissance de la production des entreprises à activité basique occasionne des achats d'*inputs* à d'autres entreprises, une distribution de revenus aux facteurs qui induisent des dépenses de consommation et d'investissement, et une certaine réponse de la production locale qui relance et amplifie le processus. Ainsi, à une injection initiale exogène correspond généralement à court et à moyen terme une variation plus que proportionnelle de l'ensemble de l'activité économique régionale. En définitive, il se dégage dans une période donnée des effets multiplicateurs particuliers, caractéristiques du fonctionnement de différents circuits régionaux » (Catin, 1995, p. 3). Le principe découle de la théorie de la base exportatrice.

La croissance de la productivité est également souvent considérée comme un des principaux facteurs de la croissance économique. L'obtention des gains de productivité repose, d'une part, sur la mise en œuvre d'investissements en réponse à l'augmentation de la demande, qui conduit à des gains de productivité induite grâce à la réalisation d'économies d'échelle et, d'autre part, sur la mise en œuvre d'investissements de modernisation-rationalisation ou d'investissements d'innovation qui conduisent à des gains de productivité autonome.

Finalement, des gains de compétitivité peuvent générer deux processus de croissance : l'un reposant sur la substitution relative des importations par une production interne, l'autre sur le développe-

ment des exportations. Une stratégie de compétitivité à long terme impose l'amélioration permanente de la qualité des facteurs de production. Elle est favorisée, sur le plan spatial, par l'existence d'économies d'agglomération spécifiques.

2.1.4 Le cadre d'analyse théorique de la contribution des activités économiques au développement territorial

Les analyses précédentes formalisent des modèles de développement et soulignent l'impact déterminant de certains facteurs dans l'atteinte d'une croissance économique. Dans ce cadre, si de manière générale « les approches de la croissance régionale épousent largement les problématiques de la croissance nationale, en les transposant dans un cadre territorial donné » (Catin, 1995, p. 2), l'espace peut, selon l'objet, être le support ou une dimension de l'analyse. Ainsi, pour les théories les plus récentes, la dynamique spatiale de l'économie est tout particulièrement prise en compte, essentiellement selon une double lecture d'endogénéité/d'exogénéité de la croissance. La spécificité spatiale du développement peut également se révéler sur le plan de la localisation et des modes d'organisation territoriale des humains et des activités ainsi de leur impact sur la croissance économique. Elle peut également se traduire en retour par l'effet de la croissance sur les disparités et les structures de production régionales.

Une manière de synthétiser les approches théoriques du développement économique en contexte territorial est de rapprocher les déterminants essentiels de la croissance tels qu'ils sont modélisés par leurs différents auteurs.

Théories	Contributeurs	Déterminants et leviers de la croissance proposés
Théories classiques du développement	Smith Ricardo Malthus Say	Développement matériel de la société Progrès technique Croissance démographique Division du travail Spécialisation Échanges Accumulation du capital Offre-demande-prix
Modèle keynésien de la croissance économique	Keynes	Politique de relance de la demande Dépenses publiques Investissement Consommation Épargne-investissement-revenu
Analyses postkeynésiennes de la croissance	Harrod Domar	Investissement en capital des entreprises Épargne des ménages
Théorie néoclassique de la croissance	Solow	Progrès technique comme variable exogène Quantité de travail Croissance démographique
Analyse schumpétérienne	Schumpeter	Innovation à 5 niveaux : produits, marchés, procédés, matières premières et organisation des entreprises Entrepreneuriat
Théorie de la base exportatrice	Keynes	Demande externe (revenus extérieurs)
Industries industrialisantes	Perroux Hirschman	Industries ayant la capacité d'orienter les flux d'échange Polarisation
Modèles de croissance endogène	Romer Lucas	Interaction de différentes formes de capitaux (R-D, expérience et savoir-faire, éducation et formation professionnelle, infrastructures publiques, etc.) Capital humain

Tableau 2 – Cadre d'analyse des déterminants de la croissance régionale selon quelques théories fondatrices du développement
Source : compilation de l'auteur

Conclusion

Howitt (2004) a énoncé : « Une des rares leçons claires que nous a apprises la recherche sur les facteurs de prospérité à long terme est qu'il n'existe aucune solution magique, aucune explication unicausale qui débouche sur une recette de succès simple. Beaucoup de facteurs sont en jeu et ils sont largement interdépendants » (p. 13). Ne se fondant sur aucun facteur unique, le développement se présente donc tel un processus transversal. Il apparaît comme multidimensionnel puisqu'aucun des facteurs pris isolément ne semble en mesure de générer le processus dans sa complexité et sa globalité.

Par ailleurs, le développement regroupe, croise et associe diverses compétences sectorielles et divers types d'acteurs. Il peut enfin être vu comme décloi-

sonné, en ce sens que les limites entre les principaux facteurs contributifs apparaissent de prime abord relativement perméables (p. ex., profil des ressources humaines et équité sociale). Le processus prend davantage la forme d'un continuum intégrant des effets de cumul et d'entraînement.

En explicitant certains des paramètres critiques de cette dynamique, la présente contribution apporte un éclairage théorique et historique sur les conditions pouvant contribuer, d'une manière ou d'une autre, à un certain développement. Or, aborder la question du développement humain dans une perspective de bien commun et de durabilité nécessiterait de bien plus amples analyses. Un contexte actuel comme celui de la pandémie de COVID-19, qui amène notamment à largement relativiser les recettes garantissant la solidité de la croissance, invite, comme un contre-ballant, à réfléchir sur les priorités humaines du développement.

NOTES

- 1 L'école classique en économie regroupe des économistes du XVIII^e siècle et du XIX^e siècle. Ses membres les plus importants sont, en Grande-Bretagne, Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Thomas Malthus (1766-1834), John Stuart Mill (1806-1873), et en France, Étienne Bonnot de Condillac (1715-1780), Anne Robert Jacques Turgot (1727-1781), Jean-Baptiste Say (1767-1832) et Frédéric Bastiat (1801-1850). [...] Nombre d'entre eux ont été des contemporains du décollage industriel anglais. (Source : Wikipédia)

RÉFÉRENCES

- Assidon, E. (1992). *Les théories économiques du développement*. Paris, France : La Découverte.
- Austruy, J., Caire, G., Leduc, G. et Leuret, L.-J. (1972). *Le scandale du développement*. Paris, France : M. Rivière et Cie.
- Aydalot, P. (1985). *Économie régionale et urbaine*. Paris, France : Economica.
- Brasseul, J. (2008). *Introduction à l'économie du développement*. Paris, France : Armand Colin.
- Brunelle, C. et Shearmur, R. (2007). *L'écart du développement économique régional : indicateurs et mesures*. Québec, QC : Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation, Culture et Société.
- Catin, M. (1995). Les mécanismes et les étapes de la croissance régionale. *Région & Développement*, 1, 1-19.
Repéré à <http://lead.univ-thn.fr/fichiers/1995-1.pdf>
- Chabault, D. (2006). Les systèmes territoriaux de production : revue de littérature et approches théoriques d'un concept évolutif. *Cahiers de recherche du CERMAT*, 19(6). Repéré à https://www.researchgate.net/publication/255646329_Les_systemes_territoriaux_de_production_revue_de_litterature_et_approches_theoriques_d'un_concept_evolutif
- Comelinau C. (2006). *La croissance ou le progrès? Croissance, décroissance, développement durable*, Paris, France : Seuil.
- Diniz, F., Lépicié, D. et Schmitt, B. (2007). L'intégration économique locale des entreprises et des territoires ruraux : une analyse basée sur 12 bourgs et petites villes françaises et portugaises. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 4(novembre), 729-753.
<https://doi.org/10.3917/rru.074.0729>
- Domar, E. D. (1946). Capital Expansion, Rate of Growth and Employment. *Econometrica*, 14(2), 137-47.
- Dugas, C. (1994). Le sous-développement régional. Dans F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin (dir.), *Traité des problèmes sociaux : quelques problèmes de population et d'aménagement* (partie 1, chap. 5, p. 103-126). Québec, QC : Institut québécois de recherche sur la culture (IQRC).
- Duranton, G. et Puga, D. (2005). From sectoral to functional urban specialization. *Journal of Urban Economics*, 57(2), 343-370.
<https://doi.org/10.1016/j.jue.2004.12.002>
- Garofoli, G. (1994). Développement endogène et rôle des acteurs locaux : un défi pour la théorie du développement. Dans IREP-D (dir.), *Nouveaux dynamismes industriels et économie du développement* (p. 493-499). Grenoble, France : IRED-D.
- Gilly, J.-P. et Grossetti, M. (1993). Organisations, individus et territoires : le cas des systèmes locaux d'innovation. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 449-468.
- Harrod, R. F. (1939). An Essay in Dynamic Theory. *The Economic Journal*, 49(193), 14-33. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/2225181>
- Hirschman, A. O. (1984). *L'économie comme science morale et politique*. Paris, France : Gallimard.
- Howitt, P. (2004). Croissance endogène, productivité et politique économique : rapport de situation. *Observateur international de la productivité*, 8, 3-15. Repéré à <https://docplayer.fr/8836447-Croissance-endogene-productivite-et-politique-economique-rapport-de-situation.html>
- Hugon, P. (1991). L'économie du développement, le temps et l'histoire. *Revue économique*, 42(2), 339-364.
Repéré à https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1991_num_42_2_409282
- Hummels, D. et Klenow, P. (2005, juin). The variety and quality of a nation's exports. *American Economic Review*, 95(3), 704-723.
<https://doi.org/10.1257/0002828054201396>
- Hunt, D. (1989). *Economic Theories of Development. An Analysis of Competing Paradigms*. New York, Toronto: Harvester Wheatsheaf.

- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2007). *Produit intérieur brut régional par industrie au Québec*, Repéré à www.stat.gouv.qc.ca.
- Jacobs, J. (1961). *The death and life of great American cities*. New York, NY: Random House.
- Jean, B. (2008). Le développement territorial : une discipline émergente. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p. 283-313). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Kaldor, N. (1957). A model of economic growth. *The Economic Journal*, 67(268), 591-624. <https://doi.org/10.2307/2227704>
- Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Cambridge, GB: Cambridge University Press, for the Royal Economic Society Cambridge University Press
- Klein, J.-L. (2008). Territoire et développement : du local à la solidarité interterritoriale. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p. 315-333). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Klibanoff, P. et Morduch, J. (1995). Decentralization, externalities, and efficiency. *Review of Economic Studies*, 62(2), 223-247. <https://doi.org/10.2307/2297803>
- Lucas, R. E. Jr. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22(January), 3-42.
- Malaga, K. (2009). À propos des quelques dilemmes de la théorie de croissance économique et d'économie. *Romanian Journal of Economics*, 29(2), 38-54. Repéré à <http://revecon.ro/articles/2009-2/2009-2-3.pdf>
- Martens, A. (2005). *Développement et économie du développement*. Montréal, QC : Université de Montréal, Département de sciences économiques.
- Myrda, G. (1957). *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. Londres, GB: Duckworth.
- Perroux, F. (1955). Note sur la notion de pôle de croissance. *Économie appliquée*, 8, 307-320.
- Perroux, F. (1961). *L'économie du XX^e siècle*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Persky, J., Ranney, D. et Wiewel, W. (1993). Import substitution and local economic development. *Economic Development Quarterly*, 7, 18-29. <https://doi.org/10.1177/089124249300700103>
- Prager, J.-C. et Thisse, J.-F. (2009). *Les enjeux géographiques du développement économique*. Paris, France : Agence française de développement, Département de la recherche.
- Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) (1991). *Rapport mondial sur le développement humain*. Paris, France : Economica.
- Proulx, M.-U. (2008a). *Économie des territoires*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.-U. (2008b). *Sciences du territoire : territoires de gestion et territoires d'émergence*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Rist, G. (2007). L'environnement ou la nouvelle nature du « développement ». Dans G. Rist (dir.), *Le développement : histoire d'une croyance occidentale* (chap. 10, p. 299-343). Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Rist, G. (2015). *Le développement : Histoire d'une croyance occidentale*. Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(October), 1002-1037.
- Rostow, W. W. (1962). Les étapes de la croissance économique. *Revue économique*, 16(4), 629-630.
- Schott, P. K. (2004). Across-product versus within-product specialization in international trade. *Journal of Economics*, 119(2), 647-678. <https://doi.org/10.1162/0033553041382201>
- Schumpeter J. (1912). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, GB: Harvard University Press.
- Smith, A. (1776). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Londres, GB : Strahan and Cadell Eds.
- Solow R. (1956). A contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.
- Swan, T. W. (1956). Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic Record*, 32(november), 334-61.
- Thant, U. (1962). Décennie des Nations Unies pour le développement (ONU). Repéré à <https://research.un.org/c.php?g=856353&p=6278592>

Theys, J. (2002). L'approche territoriale du " développement durable ", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale, *Développement durable et territoires* [En ligne]. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1475>

Vivien, F. (2003). Jalons pour une histoire de la notion de développement durable. *Mondes en développement*, 121(1), 1-21.
<https://doi.org/10.3917/med.121.0001>

Quatre questions pour rallier les parties prenantes à la gestion d'un projet¹

Lavagnon Ika^a, Jan Saint-Macary^b, Alassane Bandé^c

RÉSUMÉ. Les parties prenantes constituent un élément clé pour la réussite ou l'échec d'un projet. Pour en assurer une gestion plus efficace, cet article propose une approche qui tient compte des aspects politiques du projet. S'appuyant sur un cadre théorique et deux cas réels, il pose quatre questions clés pour mieux identifier, évaluer, mobiliser et gérer les parties prenantes, sur une base continue. Cette approche instrumentale se concentre sur les profils des parties prenantes et sur la distinction entre leurs positions déclarées et leurs intérêts réels. Ainsi, elle permet de mieux gérer les parties prenantes existantes, d'en inclure de nouvelles au besoin, et de modifier le contexte politique du projet. En ralliant les parties prenantes et en se concentrant sur la satisfaction de leurs intérêts réels - mais souvent voilés - le projet peut être coproduit, ce qui se traduit par une situation « gagnant-gagnant » pour tous.

ABSTRACT. Stakeholders are undeniably a key component in the success or demise of projects. This article proposes an instrumental approach for a more effective management of stakeholders, by taking into account the rational as well as the political aspects of projects. Using an explicit theoretical framework and illustrations from two real-life cases, it builds on four key questions to identify, assess, engage, and manage stakeholders on an ongoing basis. This novel approach focuses on the profiles of the stakeholders and on the distinction between their stated positions and their real interests. It allows for the management of existing stakeholders and the inclusion of new ones, as required for the success of the project. By partnering with stakeholders and focusing on satisfying their real - but often veiled - interests, the project can be co-produced, resulting in a "win-win" for all.

Obama se fait dire « No, you can't »

« Barack Obama n'est plus prophète à Chicago » (Lesnes, 2018). Cela n'est pas le titre d'un film, mais celui d'un article de journal. On y fait état du projet de construction de la bibliothèque présidentielle de Barack Obama à Chicago, qui, étonnamment, est chaudement contesté par les résidents. Inquiets des risques d'embourgeoisement de leur quartier, plusieurs d'entre eux se sont en effet mobilisés.

Pourtant, ce projet n'avait au départ rien d'insolite. En effet, il est de coutume que les présidents américains construisent une bibliothèque pour abriter leurs archives présidentielles quand ils quittent la Maison-Blanche. Obama, qui ne déroge pas à la règle, s'est associé à l'Université de Chicago pour lancer son projet dans le South Side de

Chicago plutôt qu'à Honolulu, son lieu de naissance. Quoi de plus normal que d'installer sa bibliothèque dans cette partie sud de Chicago habitée à 93 % par des Afro-Américains, où il a été travailleur social, a fait ses débuts en politique et où on a massivement voté pour lui en 2008 et 2012? Tout était donc réuni pour que le projet passe comme « une lettre à la poste » (Lesnes, 2018).

Contre toute attente, ce projet se heurte à une forte opposition dans la communauté afro-américaine, pourtant partisane de l'ex-président. Il mobilise contre lui des « parties prenantes », au sens large de Freeman (1984), dont des associations de quartier et des syndicats de locataires. Des professeurs et employés de l'Université de Chicago ont même qualifié le projet de « régression sociale ». D'autres opposants sont persuadés que le complexe présidentiel ne va

^a Professeur de gestion de projet, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa

^b Professeur de stratégie, Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais

^c Doctorant en gestion de projet, Université du Québec à Chicoutimi

qu'accélérer une dépossession programmée par la mairie et l'Université. Pire, certains vont jusqu'à l'accuser de « nettoyage ethnique ». À ces récriminations s'ajoutent les griefs concernant le coût exorbitant du projet et les terrains nécessaires à sa réalisation, gracieusement offerts par la mairie de Chicago, dont le maire, Rahm Emanuel, a été le premier chef de cabinet de l'ex-président Obama.

Manifestement, le gestionnaire de projet n'a pas effectué l'identification nécessaire de ces parties prenantes ni une analyse de leurs attentes et intérêts. Sur la base du soutien apporté au candidat Obama, les concepteurs du projet croyaient en connaître les parties prenantes et anticipaient même leur appui. Or, leurs attentes n'ont pas été satisfaites lors du passage de l'ex-président à la Maison-Blanche. Visiblement, ce projet présentait, pour cette communauté, des enjeux différents de la double élection d'Obama : « *Yes you can, Mr. President* » à l'échelle nationale, « *No, you can't* » à l'échelle municipale.

Les concepteurs ont donc erré en tenant pour acquis l'appui de cette communauté pour tout ce qu'Obama entreprendrait. Pourtant, certains indices portaient à penser que leur soutien n'était pas inconditionnel. « Nous avons eu assez confiance en lui pour l'élire à la Maison-Blanche, non pas une fois, mais deux, et nous ne lui ferions pas confiance, ni à Michelle, pour faire le bien dans leur propre communauté » (Lesnes, 2018, s. p.), exprimait un membre de cette communauté. Le révérend Finley Campbell n'a-t-il pas affirmé que la présidence de Barack Obama a apporté un changement positif, voire un triomphe pour les élites et la bourgeoisie noires, mais qu'elle a laissé tomber la classe ouvrière?

Ce projet, qui illustre plusieurs problèmes de ralliement des parties prenantes soulevés dans la littérature universitaire et professionnelle, n'est pas un cas isolé (Cleland, 1986; Littau, Jujagiri et Adlbrecht, 2010; PMI, 2017; Winch, 2017). Il serait donc souhaitable de convertir l'intérêt et l'influence des parties prenantes en participation active, et d'obtenir ainsi de meilleurs résultats pour tous. En effet, l'adoption d'une approche proactive, plutôt que réactive, de gestion avec les parties prenantes serait pertinente pour combler les attentes des parties prenantes (Eskerod et Huemann, 2014). Dans cette perspective, les praticiens doivent absolument se poser un certain nombre de questions pour rallier les parties prenantes au projet.

Cet article s'appuie sur quatre questions de départ, formulées de manière à les inscrire dans une démarche concrète de mise en œuvre d'un projet (Frooman, 1999; Carroll et Näsi, 1997; Pinto, Slevin et English, 2009) :

- 1) Qui sont les parties prenantes et que veulent-elles?
- 2) Quels pouvoirs et quelle influence détiennent-elles, et comment les exercent-elles?
- 3) Comment modifier le contexte politique du projet?
- 4) Comment gagner et gérer l'adhésion des parties prenantes?

En premier lieu, nous présentons succinctement nos repères théoriques, puis nous abordons tour à tour les quatre questions essentielles que nous suggérons pour rallier les parties prenantes.

1. Les repères théoriques retenus

La théorie des parties prenantes remonte au début des années 1960, notamment à un mémorandum interne du Stanford Research Institute. C'est à Freeman (1984) que revient le mérite d'avoir popularisé cette théorie et d'en avoir fait une des bases de la gestion stratégique moderne. Compte tenu du rôle prépondérant que jouent les projets dans la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation, la théorie des parties prenantes a été vite reprise en gestion de projet, notamment avec les travaux précurseurs de Cleland (1986).

L'expression « partie prenante » suscite souvent une certaine confusion (Littau et collab., 2010). Comme Freeman (1984), le Project Management Institute (PMI) considère les parties prenantes comme « les personnes, les groupes ou organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet » (PMI, 2017, p. 503). En général, l'analyse des parties prenantes comprend quatre étapes principales : 1) l'identification, 2) l'évaluation, 3) l'ordonnancement et 4) la planification de la mobilisation ou de la démobilisation des parties prenantes (Eskerod et Huemann, 2014). Cette démarche peut être élargie en y incluant l'apport de nouvelles parties prenantes qui pourrait être suscité au besoin.

Par ailleurs, le ralliement des parties prenantes peut être envisagé comme un processus par lequel, de manière itérative, les parties prenantes sont cartographiées, de nouvelles parties prenantes sont sollicitées au besoin, et le pouvoir, la prise de position et l'intérêt de chacune d'entre elles sont évalués, pour les rassembler autour du projet et pour modifier ainsi

son contexte politique afin de le réussir. De même, la confiance revêt une importance capitale dans le ralliement des parties prenantes d'un projet (Pinto et collab., 2009). En outre, la performance d'un projet signifie différentes choses pour différentes parties prenantes à différents moments. Par conséquent, les points de vue des parties prenantes d'un projet sur sa performance sont souvent subjectifs, perçus, dynamiques et idiosyncrasiques, voire divergents, conflictuels et contradictoires (Ika, 2014). Ainsi, tous les projets ont des supporteurs et des opposants. Cet antagonisme découle du fait que la mise en œuvre de n'importe quel projet requiert l'allocation de ressources matérielles, financières et gestionnelles importantes. Ces dernières, étant affectées à un projet particulier, ne peuvent être utilisées à d'autres fins. Il s'ensuit que tout projet, quel qu'il soit, est susceptible de bénéficier à certains individus ou à certains groupes, au détriment de certains autres.

L'approche proposée dans cet article s'inspire en grande partie du critère du « qui et quoi comptent vraiment » de Freeman (1984), en particulier des travaux de Frooman (1999). Ce dernier postule en effet que le processus de gestion des parties prenantes répond principalement à trois questions, à savoir : 1) Qui sont les parties prenantes? 2) Que veulent-elles? 3) Comment s'y prennent-elles pour obtenir ce qu'elles veulent? Nous les incorporons dans les questions proposées et nous en élargissons la portée pour inclure une gestion continue des parties prenantes durant toutes les phases du projet.

Voici en bref la démarche qui permettra de concevoir et de mettre en œuvre une gestion stratégique des parties prenantes :

- cartographier les parties prenantes;
- évaluer les parties prenantes;
- modifier le contexte politique; et
- gérer la relation avec les parties prenantes sur une base continue et « gagnant-gagnant ».

2. Question 1 : Qui sont les parties prenantes et que veulent-elles?

Même si l'on reconnaît que le gestionnaire de projet et son équipe ne sont pas les seules parties prenantes du projet, il n'est pas facile d'en dresser une liste complète. De plus, les identifier n'est qu'un premier pas, car il faut aussi savoir : Qui est pour le projet? Qui est contre? Qui pèse dans la balance? Qui peut mettre les bâtons dans les roues? En bref, qui sont les parties prenantes et que veulent-elles?

Pour bien identifier les parties prenantes se trouvant à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, il est possible de s'inspirer de deux approches *formelles* d'identification : l'une circulaire (voir le cercle des parties prenantes de Bourne et Walker, 2006), l'autre matricielle (voir la matrice importance/position d'Aaltonen, Kujala, Havela et Savage, 2015). Le processus d'identification des parties prenantes pourrait également utiliser des techniques *informelles*, en se basant par exemple sur l'expérience intuitive de l'équipe de projet (Yang et Shen, 2015). Dans les publications universitaires et professionnelles, ces parties sont considérées comme *primaires* ou *secondaires*, selon que, respectivement, elles sont *directement* ou *indirectement* touchées par le projet. On parle aussi de parties prenantes formelles ou informelles selon qu'elles entretiennent ou non des relations contractuelles avec le projet (Newcombe, 2003; Freeman, Harisson, Wicks et De Colle, 2010; Aaltonen et Kujala, 2010).

Pour mieux identifier les parties prenantes, il est utile d'utiliser une liste de contrôle en se rappelant que plusieurs d'entre elles sont issues des groupes internes et externes suivants (voir tableau 1). Pour élargir le champ de réflexion et recenser le plus grand nombre possible de parties prenantes, il est également utile de penser aux six dimensions des divers contextes de tout projet, connues sous l'acronyme PESTEL : Politique, Économique, Sociale, Technologique, Écologique et Légale.

Internes	Externes
<ul style="list-style-type: none"> • Haute direction, directeurs fonctionnels • Membres de l'équipe de projet • Employés, départements, syndicats • Commanditaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients, distributeurs et utilisateurs finaux • Fournisseurs, sources de fonds ou d'information • Concurrents • Politiques, groupes sociaux, gouvernements • Commanditaires

Tableau 1 – Les parties prenantes internes et externes

Plus concrètement, dans cette première étape d'identification des parties prenantes, chaque membre de l'équipe de projet est invité à dresser sa propre liste, qui devra comprendre toutes les personnes et organisations dont l'intérêt dans le projet peut être positif ou négatif. Les membres de l'équipe pourront aussi suggérer les noms d'autres organisations et de personnes en mesure de contribuer utilement à la confection de cette liste. En combinant leurs suggestions individuelles, le gestionnaire de projet pourrait préparer la plus longue liste possible. Cela est important, car la faute la plus grave est l'omission. Souvent, une seule partie prenante très motivée et bien mobilisée peut contribuer à la réussite du projet ou lui causer de sérieux torts.

La première partie de la question 1 « qui sont les parties prenantes? » permettra de colliger une longue liste sans engendrer nécessairement de grands débats. Il n'en sera pas de même pour la deuxième partie « que veulent-elles? », qui porte sur les attentes et les intérêts des parties prenantes. La matrice importance/position d'Aaltonen et ses collaborateurs (2015), qui repose sur le modèle à trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence) proposé par Mitchell, Agle et Wood (1997), pourrait être utile en ce sens. Toutefois, au lieu d'établir de simples moyennes entre les placements faits par différentes personnes, il est préférable de chercher à comprendre les raisons qui justifient les divergences entre leurs jugements individuels. Cela suscitera des discussions édifiantes et permettra de mieux saisir le contexte politique du projet. De plus, il est important de dresser une image plus complète des parties prenantes en procédant à une analyse de leurs relations interpersonnelles et de leur réseau social. Enfin, il est nécessaire de veiller aussi à identifier et à évaluer les parties prenantes non pas de façon statique, mais dynamique, et ainsi à tenir compte des modifications de leurs attentes au fil du temps. En effet, les intérêts des parties prenantes et leur capacité d'influencer le projet varient au fur et à mesure que le projet avance.

3. Question 2 : Quels pouvoirs et quelle influence détiennent ces parties prenantes, et comment les exercent-elles (opposition, véto, appui ou autorisation)?

En pratique, cette question a toute son importance, dans la mesure où elle va permettre à l'équipe de pro-

jet de se représenter les stratégies d'influence des parties prenantes et de préparer ses stratégies de réponse en conséquence (Aaltonen et collab., 2015). Il faut alors visualiser l'influence relative de chaque partie prenante ou analyser le potentiel d'impact qu'elle peut avoir sur les décisions relatives au projet (Bourne et Walker, 2006). Comme on peut le constater avec l'exemple du projet de bibliothèque de Barack Obama, les populations de Chicago utilisent certaines stratégies pour s'opposer au projet. L'intervention des médias donne de la visibilité et une certaine légitimité à leurs réclamations, ce qui peut entraîner des modifications dans la mise en œuvre du projet.

En outre, il faut chercher à connaître les stratégies d'influence des parties prenantes externes qui sont les plus susceptibles de s'opposer au projet. Enfin, il faut porter une attention particulière aux intervenants qui disposent de ressources ou des intrants dont le projet a besoin, et garder à l'esprit que, même si certaines parties prenantes ne sont pas capables à elles seules d'influencer considérablement le projet parce qu'elles ne disposent pas de ressources ou d'intrants, elles peuvent parfois s'allier à d'autres parties prenantes qui ont ce pouvoir. En d'autres termes, on doit reconnaître que certaines parties prenantes utilisent des stratégies directes et les autres, des stratégies indirectes (Frooman, 1999). Les évaluations du degré de pouvoir et d'influence des parties prenantes susciteront sans doute beaucoup de débats. Là encore, il faut éviter d'établir de simples moyennes entre les placements figurant au diagramme et qui seront proposés par différentes personnes. Comme on l'a vu dans les discussions autour de la question 1, il est toujours important d'examiner avec soin les raisons qui justifient des jugements divers sur le pouvoir et l'influence de certaines parties prenantes. Cela suscitera des discussions édifiantes et permettra de mieux appréhender le contexte politique du projet.

À ce stade-ci, nous allons illustrer l'application des deux premières questions proposées et nous préparer aux deux dernières. À ces fins, nous utiliserons le projet de lancement de la Ford Mustang, qui, avec plus de 10 millions de voitures vendues en 2019, compte plus de clubs de propriétaires que toute autre voiture au monde. Mené il y a de cela plus d'un demi-siècle, ce projet a été géré avec brio par Lee Iacocca, en relation avec des parties prenantes très puissantes qui auraient réussi à faire échec à la majorité des gestionnaires (voir encadré 1).

Lancée en 1964, la Ford Mustang a connu dès son lancement un succès commercial si spectaculaire et si soutenu que, 55 ans plus tard, la compagnie ne juge plus nécessaire d'indiquer sur la carrosserie les mots « Ford » et « Mustang » : le logo emblématique, un cheval mustang en plein galop, suffit à identifier le produit aux yeux du public.

Pourtant, ce projet audacieux d'offrir « une voiture sport à un prix abordable », mené par Lee Iacocca, ex-directeur du marketing promu directeur général, a fait face à des opposants aussi nombreux que redoutables. Le plus féroce d'entre eux n'était nul autre que le supérieur immédiat de ce dernier, Henry Ford II, PDG de l'entreprise et petit-fils de son célèbre fondateur. Pour mener son projet à bon port, Iacocca a cajolé, neutralisé et contourné plusieurs intervenants. Il a su fomenter des coalitions entre certains d'entre eux et a même réussi à provoquer l'émergence de nouvelles parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Un contexte organisationnel tiraillé

À ses débuts, la société automobile Ford était connue comme une entreprise « axée sur la production », comme l'indiquait la boutade de son fondateur Henry Ford I dans son autobiographie : « Le client peut avoir une voiture de n'importe quelle couleur, pourvu qu'elle soit noire » (Carlson, 2007, s.p.). Cette vision s'est traduite par la production en série d'une gamme limitée de modèles à bon prix et au moindre coût.

Au début des années 1960, la Ford Motor Company se remettait finalement du fiasco gigantesque qu'elle avait connu avec le lancement de la Edsel, moins de 10 ans plus tôt. Fruit de l'imagination d'Henry Ford II², qui était alors président, chef de la direction et président du conseil d'administration, le mot Edsel a figuré par la suite dans le dictionnaire Webster pour désigner « un produit, un projet, etc. qui ne sont pas acceptés par le public malgré des attentes élevées et des efforts promotionnels coûteux » (Carlson, 2007, s.p.). Ce revers commercial avait coûté à la compagnie la moitié des 650 millions de dollars recueillis quand elle a été cotée en bourse en 1956.

Moins de 10 ans plus tard, deux perspectives s'imposaient pour les projets de lancement de nouveaux modèles chez la Ford Motor Company : une perspective de production, héritée du passé, et une vision marketing, qui émergeait mais à grand-peine, depuis le « grand fiasco » d'Edsel.

La perspective de production, plus prudente, misait sur l'offre de nouveaux modèles que Ford pouvait fabriquer en modifiant le moins possible sa chaîne de montage. En s'appuyant ainsi sur une offre stable et restreinte de produits combinée à un contrôle rigoureux des coûts de production, cette perspective garantissait la rentabilité à moindre risque, vision farouchement partagée par les spécialistes de la finance. Dans le pire des cas, cette vision entravait l'offre de nouveaux produits et privilégiait celle de modèles plus adaptés aux exigences de la production qu'à celles du client.

Pour sa part, la perspective de marketing, plus audacieuse, favorisait plutôt le développement de produits novateurs qui répondaient aux souhaits et aux « besoins » même inavoués des clients. Elle visait ainsi autant l'augmentation de parts de marché déjà desservies que la conquête de nouveaux segments de marché. Poussée à l'extrême, cette vision encourageait l'utilisation d'astuces de toutes sortes – comme le financement à terme des achats – pour promouvoir la vente, plutôt que la qualité intrinsèque et à long terme des produits offerts.

Ces deux perspectives avaient chacune ses supporters et elles ne faisaient pas bon ménage dans l'organisation. Les luttes intestines sur la production de la Mustang au début des années 1960 illustrent ces divergences de vues entre les spécialistes au sein de l'organisation.

Le concept de la Mustang était le produit de l'imagination d'un ingénieur de Ford nommé Don Frey. Il avait conçu l'idée novatrice de construire une voiture sport abordable et à deux places pour faire concurrence à la Corvette de GM. Alors que Frey était le brillant technicien, Lee Iacocca personnifiait le marketing. Selon lui, il fallait tout axer sur le client, à qui il souhaitait offrir des options emballantes. Or, Iacocca était aussi l'homme politique par excellence qui savait que, pour obtenir ce qu'on veut, il faut savoir comment utiliser le pouvoir et l'influence.

Le public cible de la Mustang était le marché des jeunes, alors en pleine expansion. Les analystes de Ford estimaient à 50 000 voitures vendues annuellement de ce modèle, norme qui garantissait, aux yeux de leurs experts en finance, des marges de profit intéressantes et à peu de risque. Ainsi, en règle générale, à moins qu'un nouveau produit ne soit susceptible de dépasser ce seuil minimal, les experts en finance le jugeaient trop risqué et donc « problématique ».

Selon ces experts, le véhicule conçu par Frey appartenait malheureusement à cette catégorie de produits problématiques. Iacocca a donc proposé l'idée d'ajouter des sièges baquets à l'arrière de la Mustang et a ainsi réussi à convaincre le département de marketing de porter ses estimations à 100 000 voitures vendues. C'était mieux, mais toujours insuffisant pour surmonter l'opposition farouche du département des finances, car ce modèle exigerait des modifications importantes à la chaîne de montage. Il y avait donc une double incertitude, tant au sujet des prévisions de ventes que des coûts de fabrication.

À ce stade, le défi de gestion des parties prenantes auquel Iacocca faisait face était en grande partie politique. Pour faire avancer les choses, il s'est évertué à contrecarrer l'opposition d'Henry Ford II, détracteur acharné, en l'impliquant graduellement dans l'évolution du projet. Évitant les canaux officiels, Iacocca partageait ses idées en primeur avec Ford II lors de rencontres informelles pour lui donner le temps de les évaluer et d'en parler aux autres. Son objectif était de permettre à Ford II de participer à l'évolution du concept et de faire progressivement sienne l'idée de la Mustang.

Or, cela s'est avéré plus difficile que prévu, car le département des finances continuait à s'opposer farouchement au projet en raison de son effet « problématique » sur la rentabilité de l'entreprise. Iacocca a alors pris le risque majeur de parler de la Mustang aux gens du siège social de Ford et aux membres du conseil d'administration. En parallèle, il a fait « fuiter » l'information sur la Mustang à la presse automobile spécialisée. Impatients d'en savoir plus sur cette nouvelle sensation automobile et sa date de sortie, des journalistes et des concessionnaires ont alors commencé à poser des questions aux dirigeants de Ford. Ainsi, de nouvelles parties prenantes ont émergé graduellement : le public, les concessionnaires Ford, le département de la production, le syndicat, les membres du conseil d'administration et les actionnaires.

À la veille du lancement de la Mustang, la direction du marketing avait maintenu sa prévision de ventes à 100 000 voitures. La Mustang est sortie en 1964. Les ventes des premiers mois s'étant avérées fructueuses, Iacocca a persuadé la direction de confier la production de la Mustang à une deuxième usine, puis d'en construire une troisième, portant la capacité de production à 400 000 voitures.

Fort de son succès, Iacocca a accédé ultimement à la présidence de la Ford Motor Company en 1970, sans jamais réussir à rallier pleinement Henry Ford II. Ce dernier l'a congédié en 1978, alors que la compagnie affichait des profits records de 2 milliards de dollars. Iacocca s'est par la suite rendu célèbre en devenant PDG de Chrysler, qu'il sauvera de la faillite.

Encadré 1 – Le projet de la Ford Mustang de Lee Iacocca et le défi du ralliement des parties prenantes
Source : adapté de Carlson, 2007

POUVOIR (influence)	(Élevé)		Conseil d'administration		
		Henry Ford II			
			Finances		
					Don Frey Marketing
	(Bas)			Manufacture	
	(Bas)	INTÉRÊT			(Élevé)

Tableau 2 – Première cartographie de la relation pouvoir/intérêt des parties prenantes au début du projet, du point de vue de Lee Iacocca, le gestionnaire de projet

4. Questions 3 : Comment modifier le contexte politique du projet (mobiliser, neutraliser, coopter ou faire émerger des parties prenantes)?

Cette question se justifie particulièrement quand les attentes et intérêts des parties prenantes sont divergents, voire conflictuels, alors que les ressources pour y faire face sont limitées. C'est le cas de la Ford Mustang. On peut distinguer deux niveaux de ralliement des parties prenantes, à savoir : 1) l'implication des parties prenantes, quand on les informe et les consulte, et 2) la participation réelle, comme niveau plus élevé de ralliement des parties prenantes et qui permet de réduire leur résistance au projet. Puisque le ralliement des parties prenantes consiste en un processus de consultation, de communication, de dialogue et d'échange, la négociation devient de facto un impératif, compte tenu des divergences entre, d'une part, le projet et ses différentes parties prenantes et, d'autre part, entre les parties prenantes elles-mêmes. Seule la négociation permettra d'arriver à un compromis satisfaisant pour toutes les parties. En effet, le projet fait probablement face à ce que Freeman (1984) appelle « le dilemme de la partie prenante » : la négociation ou le conflit.

La communication est l'outil qui aidera à mener à bien le processus de négociation. D'où la nécessité de (Assudani & Kloppenborg, 2010) mettre en place une stratégie et un plan de communication appropriés afin de s'assurer que les parties prenantes reçoivent les messages adéquats dans le bon format et selon la bonne fréquence. Les supports de communication peuvent entre autres inclure des courriels, des conversations informelles, des réunions formelles et des rapports réguliers du projet (PMI, 2017).

Revenons au cas de la Ford Mustang afin d'illustrer la mise en application de la question 3. Iacocca s'est attelé judicieusement à modifier le contexte politique dans lequel son projet avait tant de peine à

avancer. Il y est parvenu en neutralisant partiellement certaines parties prenantes et en en cooptant d'autres, identifiées dans le tableau 2.

En dépit de ses sentiments à l'égard du projet, Henry Ford II est devenu graduellement un allié objectif de Iacocca. Peut-être que Ford II se remettait mal de l'échec commercial du projet Edsel, qu'il avait parrainé moins de 10 ans plus tôt. Toujours est-il qu'Iacocca a réussi à contenir son opposition à la Mustang en l'associant à ce projet très prometteur. Par la suite, le volume retentissant des premières ventes a scellé cette alliance basée sur leurs intérêts mutuels. En toute logique, avec des ventes de 22 000 voitures le jour même du lancement de la Mustang, ni Henry Ford II ni le département des finances ne pouvaient plus se distancer de Iacocca.

Sans prendre de répit, Iacocca s'est évertué à faire émerger de nouvelles parties prenantes. Les articles qu'il avait « soufflés » à la presse ont attiré l'attention des membres du conseil d'administration, des concessionnaires de Ford, du département de la production et, au bout du compte, du syndicat, qui ont commencé à exprimer un intérêt favorable à l'égard du projet de la Mustang. Une deuxième, puis une troisième usine ont été construites pour satisfaire à la demande. Graduellement, le département de la production et le syndicat sont devenus de nouvelles parties prenantes, favorables au projet.

Ainsi, plus on porte un intérêt, positif ou négatif, à l'égard d'un projet, plus on est susceptible d'intervenir, en faveur ou contre lui. Par ailleurs, le degré d'influence ou de pouvoir qu'on détient est proportionnel à l'impact qu'on peut avoir sur l'avancement et l'issue d'un projet. En bref, l'intérêt est relié à la probabilité d'intervention, alors que le pouvoir l'est à son impact. Les gestionnaires de projet avertis doivent donc être attentifs à ces deux dimensions et amener les parties prenantes de leur position dans la partie inférieure gauche de la matrice vers le coin supérieur droit (voir tableau 3). Leurs efforts, sur ces deux voies, doivent tous viser le coin supérieur droit.

POUVOIR (influence) => Impact	(Élevé)	Maintenir ces pp satisfaites Relier leurs intérêts aux aspects du projet qui leur sont bénéfiques	Gérer ces pp avec attention Inclure ces pp dans le processus de prise de décisions majeures
	(Bas)	Surveiller ces pp Les recenser régulièrement et écouter les « nouvelles » informelles qui circulent	Maintenir ces pp informées Susciter des coalitions pour accroître leur influence
		(Bas)	(Élevé)

Tableau 3 – Stratégies de communication et de ralliement des parties prenantes fondées sur la relation pouvoir/intérêt
Source partielle, assortie de commentaires : PMI (2017)

À titre d'exemple (voir tableau 4), Iacocca a su provoquer l'intérêt accru du conseil d'administration en faveur du projet. En utilisant les communications personnelles et en s'adjoignant la presse, il a pu aussi circonscrire quelque peu le champ d'action d'Henry

Ford II. De plus, en intéressant les concessionnaires Ford à cette nouvelle voiture sport, Iacocca a fait des jeunes acheteurs potentiels de la Mustang une partie prenante émergente.

Pouvoir => impact sur le projet	(Élevé)		Conseil d'administration		
		Henry Ford II			
		Finances			
		Concessionnaires Ford (clients)		Employés (syndicats)	Don Frey Marketing
	(Bas)		Presse	Manufacture	
		(Bas)	Intérêt => Probabilité d'intervention dans le projet		(Élevé)

Tableau 4 – Nouvelle cartographie de la relation pouvoir/intérêt des parties prenantes quelques mois plus tard avec des pp qui sont nouvelles ou qui ont changé de position

5. Question 4 : Comment gagner et gérer l'adhésion des parties prenantes, en mode continu et de façon gagnant-gagnant (inclure et écouter les parties prenantes; évaluer et ajuster leurs rapports de force)?

En négociant dans une optique gagnant-gagnant, il y a lieu de distinguer la position adoptée par la partie prenante de ses intérêts réels. C'est en se concentrant sur ces derniers et en collaborant qu'on peut trouver ensemble des options novatrices et génératrices de gains mutuels (Fisher, Ury et Patton, 2006). Par exemple, la position très personnelle d'Henry Ford II contre la Mustang est essentiellement contraire à ses intérêts d'actionnaire, de PDG et de président du conseil d'administration. C'est le succès commercial de la

Mustang, combiné au fait que Iacocca l'y avait associé aux yeux du public, qui a porté Henry Ford II à modérer son opposition à ce projet.

En pratiquant une approche gagnant-gagnant, on arrive, au fil du temps, à établir un climat de confiance qui solidifie la relation du projet avec les parties prenantes, qui facilite la communication et qui raccourcit la durée des négociations. Plus les parties prenantes font confiance, plus elles partagent leurs connaissances et plus elles entreprennent des actions favorables au projet. Il devient alors possible de prendre des décisions plus rapidement, de réduire les coûts de transaction liés au suivi et au contrôle, et d'éviter des retards et des dépassements de coûts Pinto et collab., 2009. En outre, il est possible de tirer avantage du fait que les projets et leurs parties prenantes sont, à des degrés différents, interdépendants. Le projet a besoin

des contributions financières et non financières des parties prenantes, tandis que ces dernières ont besoin du projet pour satisfaire certains besoins et attentes d'une autre nature.

La confiance n'est pas un concept binaire ou immuable, absolu ou inexistant. La confiance, ce n'est pas tout ou rien. Elle est plutôt une question de degré. De plus, elle évolue au fil du temps. L'objectif de l'équipe de projet devrait être de construire graduellement une confiance mutuelle, au fur et à mesure de l'avancement du projet. Dans le projet de construction de la bibliothèque présidentielle, il y a eu une certaine rupture de confiance entre l'ex-président des États-Unis et sa base. Cela s'est confirmé par le fait qu'on lui demande des engagements écrits, un *community benefits agreement* (CBA) (Lesnes, 2018). Barack Obama, à son tour, réclame plutôt la confiance. Il ne veut pas signer le moindre CBA, alléguant que sa fondation est une organisation à but non lucratif, et non un promoteur immobilier dont il faudrait se méfier. En réalité, la

confiance ne se réclame pas : elle se mérite. Il est donc très difficile de la rétablir lorsqu'on la perd.

Conclusion

Cet article a soulevé quatre questions fondamentales qu'il convient de se poser lorsqu'on cherche à obtenir l'adhésion des parties prenantes à un projet. Ces quatre questions concernent l'identification, l'évaluation, le ralliement et la gestion continue des parties prenantes et de leurs intérêts. Elles sont complémentaires et ne sauraient être abordées en silo. Elles doivent aussi être posées à répétition, sur une base itérative. Et c'est en les abordant de façon interdépendante qu'il est possible d'amener un projet au niveau de maturité le plus élevé possible de la gestion des parties prenantes, comme le vise le modèle de Freeman (1984). Le tableau 5 présenté ci-dessous propose un aide-mémoire pour les quatre questions et quelques recommandations destinées à aider à mieux réussir le ralliement des parties prenantes.

Questions	Sous-questions	Recommandations
1. Qui sont-elles et que veulent-elles?	Quelles sont les approches formelles d'identification et d'évaluation des pp?	Plusieurs outils tels que le <i>cercle des pp</i> et la <i>matrice importance/position</i> sont utiles, si on les met à jour périodiquement. On peut aussi compter sur l'expérience des membres de l'équipe et des pp formelles identifiées.
	S'agit-il de pp formelles ou informelles?	La plupart des organisations ne ciblent que les pp formelles, plus faciles à identifier. S'intéresser davantage aux pp informelles, car elles sont les plus susceptibles de s'opposer au projet.
	Prend-on en compte les aspects dynamiques des pp et leurs interactions?	Les pp évoluent au fur et à mesure que le projet progresse. En prendre continuellement la mesure et tenir compte de leurs interactions. L'analyse des réseaux sociaux peut aider dans ce sens.
2. Quels pouvoirs et quelle influence détiennent-elles, et comment les exercent-elles?	Les pp disposent-elles des ressources dont le projet a besoin?	Si oui : s'attendre à ce qu'elles exercent directement leur influence sur le projet. Si non : penser aux alliances qu'elles peuvent nouer avec les détenteurs de ressources et aux conséquences pour le projet.
	A-t-on des stratégies de réponse face à l'influence de certaines pp?	Les stratégies de réponse doivent être individualisées en tenant compte de la source d'influence et du niveau de l'intérêt de chaque pp.
3. Comment modifier le contexte politique du projet?	Quelles pp souhaite-t-on impliquer modérément?	Adopter une perspective à long terme, leur donner l'heure juste et les consulter.
	Quelles pp souhaite-t-on impliquer pleinement?	Les écouter, respecter leurs valeurs, adopter leur langage et leur donner surtout l'occasion de participer à la prise de décision.
4. Comment gagner et gérer leur adhésion?	A-t-on confiance dans les pp?	Communiquer régulièrement avec elles. Se concentrer sur leurs intérêts, plutôt que sur les positions adoptées. La confiance s'installera progressivement.
	A-t-on la confiance des pp?	

Tableau 5 – Récapitulatif des quatre questionnaires sur les parties prenantes

Aussi cruciales soient-elles, ces quatre questions ne suffisent pas toujours pour rallier les parties prenantes. L'approche utilisée étant à la fois descriptive et instrumentale (Donaldson et Preston, 1995), elle fait l'impasse sur la dimension éthique de la théorie des parties prenantes (Derry, 2012). Malheureusement, il arrive souvent qu'en gestion de projet, on cherche encore à manipuler ou à défaut influencer les parties prenantes dans le seul intérêt du projet. Alors,

n'est-il pas temps que, dans une perspective gagnant-gagnant, on veille à cocréer et à coréaliser le projet avec les parties prenantes? Ne sont-elles pas de véritables partenaires du projet, et non des objets que le gestionnaire de projet et son équipe peuvent manipuler à souhait (Woermann et Engelbrecht, 2019)? Voilà une réflexion à laquelle tout gestionnaire devra s'atteler pour mener à bien ses projets.

NOTES

- 1 Cet article a paru dans sa version anglaise en août 2020 dans la revue PM World Journal : <https://pmworldjournal.com/article/mobilizing-stakeholders-for-project-success>
- 2 NDLR : Edsel Ford serait en fait le nom du grand-père d'Henry Ford II.

RÉFÉRENCES

- Aaltonen, K. et Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L. et Savage, G. (2015). Stakeholder dynamics during the project Front-End: The case of nuclear waste repository projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21549>
- Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence: Two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21. <https://doi.org/10.1177/875697280603700102>
- Carlson, P. (2007, Mardi, 4 Septembre). The flop heard round the world. *The Washington Post*.
- Carroll, A.B. et Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European review*, 6(1), 46-51. <https://doi-org.sbioproxy.uqac.ca/10.1111/1467-8608.00047>
- Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44. <https://www.pmi.org/learning/library/project-stakeholder-management-5216>
- Derry, R. (2012). Reclaiming marginalized stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 253-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1205-x>
- Donaldson, T. et Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Eskerod, P. et Huemann, M. (2014). Managing for stakeholders. Dans J. R. Turner (dir.), *Gower handbook of project management* (5th ed.) (pp. 217-232). Farnham, GB: Gower.
- Fisher, R., Ury, W. et Patton, B. (2006). *Comment réussir une négociation* (3^e éd. française). Paris, France : du Seuil.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA : Pitman.
- Freeman, R. E., Harisson, J. S., Wicks, A. C. et De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory : The state of the art*. Cambridge, GB: Cambridge University Press.
- Froome, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Ika, L. A. (2014). Grands projets : trop grands pour réussir? *Revue Organisations & territoires*, 23(3), 15-24. <https://doi.org/10.1522/revueot.v23i3.137>
- Lesnes, C. (2018, 3 avril). Barack Obama n'est plus prophète à Chicago. *Le Monde*. Repéré à https://www.lemonde.fr/ameriques/article/2018/04/03/obama-n-est-plus-prophete-a-chicago_5279795_3222.html
- Littau, P., Jujagiri, N. J. et Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29. <https://doi.org/10.1002/pmj.20195>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848. <https://doi.org/10.1080/0144619032000072137>
- Pinto, J. K., Slevin, D. P. et English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-648. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.010>
- Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (6th ed.). Philadelphie, PA: PMI.
- Woermann, M. et Engelbrecht, S. (2019). The Ubuntu challenge to business : From stakeholders to relationholders. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 27-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3680-6>
- Yang, R. J. et Shen, G. Q. P. (2015). Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 1-14. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000285](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285)

GRIR

LE GROUPE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION RÉGIONALES

Le GRIR est un groupe interdisciplinaire qui vise à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences, publications) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales que ce soit au Québec ou ailleurs.

Le GRIR invite les chercheurs à proposer le fruit de leurs recherches dans l'une des collections suivantes :

- Culture et identités;
- Études en développement régional;
- Développement durable;
- Innovations sociales et mouvements sociaux;
- Santé, assistance, interventions sociales et problèmes sociaux.

Renseignements :
grir@uqac.ca

grir.uqac.ca

GRIR

UQAC

Groupe de recherche
et d'intervention régionales
Université du Québec à Chicoutimi

Tortu, S. (2019). *DNVB : le (re)nouveau du commerce – Entre web & retail, comment les DNVB changent les règles du jeu*. Paris, France : 1min30 Publishing, 350 p.

Émilie Boily^a



Sébastien Tortu est consultant en webmarketing et spécialiste de la vente au détail. Son récent ouvrage, *DNVB : le (re)nouveau du commerce*, fait l'objet d'un résumé critique dans ce numéro spécial de la revue O&T sur les nouvelles formes de consommation. Pour sa rédaction, l'auteur a interrogé les DNVB françaises qu'il perçoit comme étant les plus emblématiques du mouvement en France : Bergamotte, Feed, Horace, Jimmy Fairly, Lamazuna, Merci Handy, LePantalon, Le Slip Français, Tediber et TIPTOE.

1. Les DNVB, c'est quoi?

Le terme *Digital Native Vertical Brands* (DNVB) fait généralement référence à une marque développée essentiellement sur le Web qui utilise considérablement les réseaux sociaux et les communautés en ligne pour se développer (Altamirano, 2019). De l'extérieur, elles peuvent être perçues comme des entreprises qui rayonnent « grâce à la toute-puissance d'une marque, la création d'un écosystème digital [*sic*], attractif, cool » (Tortu, 2019, p. 22-23) et qui se différencient sur une petite part de marché. Toutefois, Sébastien Tortu soutient que les DNVB, vues de l'intérieur, sont extrêmement sophistiquées, variées et multifformes.

DN pour *Digital Native* = natifs du numérique

Les DNVB ont pris naissance sur le Web et s'en servent comme levier de réussite. Les entrepreneurs ont grandi dans un environnement technologique, et ils maîtrisent les codes du numérique et d'Internet. Grâce à ce que l'auteur définit comme « l'état d'esprit digital [*sic*] », qui relève davantage du savoir-faire et du savoir-être que du Web, les DNVB viennent répondre à un problème éprouvé dans la vie quotidienne en trouvant des pistes de solution rapides, créatives, innovantes et adaptées aux besoins des clients et des communautés. Par exemple, la marque parisienne Tediber, qui a révolutionné le marché des matelas en livrant à vélo, le jour même, des matelas et des oreillers achetés, ou encore Jimmy Fairly, qui offre gratuitement une paire de lunettes à une association lorsqu'un client achète sur son site web.

V pour *Vertical* = verticalité

Les DNVB font appel à un modèle économique en ayant la maîtrise de leur chaîne de production. Dans certains cas, la verticalité fait référence à des circuits courts. Par exemple, pour la marque Le Slip Français, chaque morceau est soigneusement conçu par des artisans français. Les meubles qui décorent les locaux sont également de fabrication française. La présence d'intermédiaires est donc fortement réduite (sauf, en général, pour la livraison puisqu'il devient difficile de concurrencer les grands noms tels que FedEx, UPS, etc.) et les produits n'ont pas à voyager dans différents pays avant de se retrouver chez les consommateurs.

^a Étudiante à la maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi

B pour *Brands* = marques

Les DNVB s'imposent avant tout comme des marques. Elles se distinguent par la puissance et par la jeunesse de la marque, et leur franchise ainsi que leur authenticité leur permettent de sortir de la masse en se rapprochant le plus possible du client. Les DNVB conjuguent « excellence, honnêteté, simplicité, proximité et communauté dans un univers visuel capable de toucher émotionnellement les clients » (Tortu, 2019, p. 34).

2. Les secrets des DNVB

Même s'il existe de nombreuses différences entre les DNVB en matière de projets, de stratégies ou d'ambitions, l'auteur perçoit la présence de certains dénominateurs communs, qu'il définit comme étant les 15 secrets des DNVB. Le tableau suivant répertorie les 15 secrets présents de façon systématique chez les DNVB, les caractéristiques propres à chacun des éléments ainsi que des exemples concrets d'application.

Élément commun	Caractéristiques	Exemple
Le client comme seule priorité	Le client devient une obsession et est placé au cœur des priorités. Les décisions sont prises en fonction de ses besoins. Le client devient un cocréateur capable de faire vivre la marque. Le numérique permet de se rapprocher du client et de créer un lien direct et émotionnel avec lui.	Bergamotte sait que les fleurs sont des produits périssables et contacte chaque client pour définir une plage horaire afin d'effectuer la livraison.
Le renversement du statu quo	Les DNVB se réinventent continuellement et osent faire différemment. Elles prennent des risques, expérimentent, se trompent, tombent et se relèvent.	Tediber a su révolutionner le marché des matelas en offrant un produit de qualité, à juste prix, avec une expérience unique et une livraison express (souvent le jour même) et gratuite.
Une promesse forte et un engagement inaltérable	Beaucoup de DNVB ont été créées en raison d'une frustration, d'un problème ou d'une friction que les entrepreneurs ont su résoudre. « Tenir sa promesse » est un pilier structurant des DNVB.	Lamazuna incarne cet engagement en offrant des produits qui combattent l'obsolescence programmée, en valorisant les ingrédients biologiques dans ses cosmétiques et en promouvant le zéro déchet.
Un produit de qualité	Les DNVB disposent des gammes de produits réduites qui amoindrissent les risques et augmentent le sentiment de qualité.	Les meubles durables vendus par TIPTOE sont soumis à de nombreux tests afin d'assurer une qualité optimale.
Une production locale	Les DNVB se tournent vers les fournisseurs locaux, qui sont une fierté et qui permettent au client de savoir exactement ce qu'il achète. La production locale est également un levier écologique.	Le Slip Français valorise la production française et propose des vêtements de qualité <i>made in France</i> .
Un prix juste	Les DNVB n'attirent pas le client avec des baisses de prix et ce dernier n'est pas sujet à des fluctuations. Le prix reflète la valeur du produit, de l'expérience vécue et de la qualité des services (livraison, suivi, soutien client, etc.).	Le Slip Français affiche la mention « prix juste » sur ses produits. Tediber vend ses matelas à un prix faible, sans variation ou promotion.
Une offre simple et une logistique efficace	Les DNVB disposent d'une offre simple, d'une gamme de produits accessible et d'une logistique efficace. Elles excellent en matière de qualité du produit et d'expérience client. Elles se positionnent à l'encontre de l'idée que « plus il y a de choix, mieux c'est ».	LePantalon propose une offre d'abonnement bimestriel à des coffrets contenant des pantalons ajustés à la taille et un guide d'idées mode.
Une image de marque (<i>branding</i>) forte	Le succès de la marque repose sur l'identité des DNVB, qui a été travaillée avec soin et qui est entretenue en sollicitant notamment des communautés, des ambassadeurs ou des influenceurs sur les réseaux sociaux.	Le Slip Français a su rendre sa marque attractive et amusante avec des lignes comme « Vous voulez changer le monde? Commencez par changer de slip! » ou « Le slip, c'est chic! ».

L'intégration du client dans le processus de création	Grâce à la délégation du pouvoir au client (<i>customer empowerment</i>), les consommateurs peuvent jouer un rôle actif dans l'environnement des DNVB. La cocréation devient un pilier dans la conception du produit et des offres.	Tediber souhaite lancer l'oreiller parfait et a envoyé gratuitement 400 oreillers à 400 clients volontaires en échange de leur avis et de leurs recommandations.
Un service client à l'écoute	Le service client des DNVB est proactif. Elles contactent les nouveaux clients pour s'assurer de leur satisfaction, s'informent sur leur récent achat, proposent de nouvelles idées susceptibles de leur plaire et tiennent compte de leurs commentaires.	L'entreprise Horace, spécialisée dans les soins pour hommes, échange tous les jours avec sa communauté pour comprendre ses besoins et y répondre.
Une maîtrise parfaite des réseaux sociaux	Les DNVB conçoivent des boutiques « instagrammables » pouvant être valorisées sur les réseaux sociaux et créent du contenu exclusif à partager sur ces derniers.	La marque Sézane présente ses vêtements dans deux appartements à Paris et à New York qui font office de boutiques agencées à la perfection, mais qui ne sont pas des boutiques.
Une communauté engagée	Les communautés deviennent des parties prenantes pour les DNVB.	Chez Horace, il y a plus de 300 discussions et 1000 commentaires chaque jour sur les fiches de produit.
Une grande maîtrise des données (<i>data</i>)	Les DNVB utilisent les données pour créer des produits, pour les tester, pour les commercialiser et pour améliorer l'offre.	Feed, qui offre des repas à emporter en barres, boissons ou collations, interroge tous ses clients pour connaître leurs préférences.
Le souci du détail	Les DNVB pensent à l'utilité, aux matériaux de qualité, à la durée de vie du produit, au <i>packaging</i> écologique et à l'impact sur l'environnement. L'expérience vécue par le client est une priorité et est façonnée avec soin.	Plutôt que de miser sur un prix attrayant, TIPTOE se concentre sur la confection de produits plus économiques et écologiques à long terme.
Une communication numérique... mais pas seulement	Les DNVB investissent également dans les médias hors ligne pour diversifier leur approche et pour attirer de nouveaux clients.	La marque de cosmétiques Merci Handy s'est associée à l'artiste John Hamon et a fait une projection colorée sur la tour Eiffel entre 1 h 30 et 3 h du matin un vendredi d'avril.

Conclusion

L'ouvrage de Tortu consiste en une tentative de conceptualisation des DNVB, des entreprises relativement nouvelles sur lesquelles il existe peu de littérature scientifique. Dans l'ensemble, le texte est concis, efficace et bien vulgarisé, et le résumé à la fin des chapitres permet de s'y retrouver facilement. L'ouvrage est un véritable outil professionnel qui offre aux entrepreneurs la possibilité de développer leur propre DNVB et de mettre en application les sept bonnes pratiques : 1) identifier un problème et y apporter une solution, 2) bien définir son marché, 3) identifier la communauté cible, 4) modifier son modèle économique, 5) définir sa stratégie de pénétration du marché, 6) faire performer sa DNVB, et 7) se doter d'une équipe engagée.

À la lumière des éléments présentés, les DNVB se démarquent principalement par leur caractère innovant et par leur désir de faire autrement ou de faire mieux. Bien sûr, elles doivent faire face à plusieurs obstacles : nombre grandissant de DNVB et risque de concentration sur un même marché, verticalité difficile à mettre en pratique, internationalisation risquée pour les producteurs locaux et relations parfois complexes avec les investisseurs. Toutefois, elles parviennent à tirer leur épingle du jeu en s'opposant à l'idée qu'il faut « produire toujours plus, toujours plus vite et toujours moins cher » (Tortu, 2019, p. 235).

L'auteur termine son ouvrage en affirmant que « l'avenir du commerce de détail doit passer par une croissance plus saine, raisonnée et holistique ayant un impact positif sur la planète et pouvant offrir au monde un écocapitalisme » (Tortu, 2019, p. 235). Il soutient également que « les DNVB sont une note d'espoir pour tout le monde » (p. 234) en prouvant que les valeurs humanistes, sociales, écologiques et progressistes peuvent aller de pair avec des enjeux économiques et capitalistes.

Bien que les exemples français puissent représenter un choix de consommation plus responsable en se positionnant comme étant écologiques et respectueux des communautés d'un point de vue social, l'idée d'un écocapitalisme semble toutefois peu viable, voire illusoire (Bourg, 2019; Harribey, 2019), si l'on considère la compétition, la propriété privée des grands moyens de production ainsi que la recherche du profit et de la croissance économique au sein d'une société capitaliste où trônent les grandes entreprises peu sujettes à effectuer des investissements importants pour participer à la sauvegarde des écosystèmes. En ce sens, l'effort des DNVB de s'imposer comme une option humaniste et écologique ne permet pas de rivaliser avec le modèle économique actuel. Un véritable virage écologique passera nécessairement par une transformation radicale de nos sociétés ainsi que de nos modes de production et de consommation.

RÉFÉRENCES

Altamirano, A. (2019, 30 juillet). Digital-Native Brands: How they start and why. *Forbes*.

Repéré à <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/07/30/digital-native-brands-how-they-start-and-why/#512b67274949>

Bourg, D. (2019). *Le marché contre l'humanité*. Paris, France : Presses universitaires de France.

Harribey, J. (2019). Le capitalisme peut-il être écologique? Dans P. Boursier, W. Pelletier et Fondation Copernic (dir.), *Manuel indocile de sciences sociales : pour des savoirs résistants* (p. 49-60). Paris, France : La Découverte.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. et Vandercammen, M. (2017). *Marketing 4.0 : le passage au digital*. Bruxelles, Belgique : De Boeck, 160 p.

Myriam Ertz^a



On ne présente plus Philip Kotler, père du marketing moderne, dont les multiples éditions du manuel *Marketing Management* ont contribué à façonner la pensée et la vision du monde de plusieurs générations de chercheurs et de professionnels du domaine. Après un ouvrage à succès intitulé *Marketing 3.0*, rédigé en collaboration avec les professionnels indonésiens du marketing Hermawan Katarjaya, fondateur et président-directeur général de *MarkPlus inc.*, et Iwan Setiawan, directeur adjoint de *MarkPlus inc.* (Kotler, Kartajaya et Setiawan, 2010), Philip Kotler actualise nos connaissances avec la même équipe, cette fois agrémentée de Marc Vandercammen, consultant chevronné en marketing.

Selon Kevin Lane Kaller, professeur de marketing à la Tuck School of Business à Hanover et autre grand théoricien du marketing, personne n'est autant à l'écoute du marketing que Philip Kotler. Ce dernier posséderait une grande capacité à identifier et à interpréter les nouveaux développements et tendances marketing (Kotler et al., 2017). Ainsi, quand il parle, on l'écoute et lorsqu'il écrit, on le lit. *Marketing 4.0* a donc été un ouvrage très attendu par les chercheurs et les professionnels du marketing. Alors, que nous disent les auteurs?

Du marketing 1.0 au marketing 4.0

Le marketing 1.0 représente l'ère du marketing durant laquelle les professionnels du marketing se souciaient principalement de la constitution du meilleur produit au prix le plus bas. Avec le temps, cette vision excessivement centrée sur l'organisation est devenue obsolète, car elle ne permettait plus de réussir dans des marchés de plus en plus concurrentiels et aux consommateurs volatils. Pour s'assurer de l'attention des consommateurs, il fallait donc prendre en compte leurs besoins et leurs désirs afin de concevoir des offres permettant de les satisfaire.

Le marketing 2.0 réfère quant à lui à ce changement de perspective qui implique de placer le client au centre de toutes les attentions des professionnels. Pour réussir, il faut donc avant tout élaborer une stratégie orientée vers les marchés (SOM) (Lachance et al., 2007). Les recherches en marketing durable, en éthique en marketing ou, plus largement, en marketing responsable mirent toutefois en exergue que le développement d'offres marketing répondant à tous les désirs et souhaits des consommateurs pouvait avoir des effets négatifs. Par exemple, le désir de consommer des repas-minute (*fast food*) ou de fumer du tabac peut avoir des conséquences négatives à moyen ou long terme sur une foule de parties prenantes, dont le consommateur. Dans le même temps, et paradoxalement, pour mieux servir les consommateurs, les interactions avec les marques se réalisèrent de plus en plus par l'intermédiaire de machines, et ces médiations technologiques – à des degrés variables – créèrent une froideur dans les relations commerciales ainsi qu'une déshumanisation des rapports client/marque. La culture potentiellement dommageable dans certains cas du « consommateur-roi » et les innovations technologiques qui ont contribué à le rendre

^a Professeure en marketing, responsable du LaboNFC, Université du Québec à Chicoutimi

plus souverain ont ainsi paradoxalement contribué à une certaine déshumanisation du consommateur ainsi que des rapports entre ce dernier et la marque.

Le marketing 3.0 proposé par Kotler et ses collègues constitue une vision plus « humaine » et moins transactionnelle du marketing. Il vise l'épanouissement de l'esprit humain, plutôt que la satisfaction des moindres caprices et désirs du consommateur. Il encouragerait ainsi les gestionnaires à s'engager dans un marketing axé sur l'humain. Il propose de ne plus uniquement créer de la valeur pour les actionnaires ou les clients, mais également pour les employés et tous les membres de la chaîne de valeur afin d'enclencher une transformation socioculturelle dans laquelle le marketing contribue positivement à la société dans son ensemble. Le marketing 3.0 met aussi l'accent sur la gestion des parties prenantes, sur les entrepreneurs marketing des économies émergentes et sur la durabilité environnementale. Ces préoccupations font écho à des remises en question plus globales, au sein de la communauté marketing, pour plus de responsabilités en marketing.

Le numéro spécial *Better marketing for a better world* du *Journal of Marketing* (Moorman, et al., 2018) atteste de ce revirement (ou évolution) du marketing. Avec le marketing 3.0, on note l'introduction d'une certaine charge normative et d'une composante morale dans la consommation et le marketing. Au contraire, avec le marketing 4.0, on se détache légèrement de ce volet moral pour replonger dans les abysses de la technique mercatique.

Les prémisses du marketing 4.0

Dans les quatre premiers chapitres, les auteurs nous expliquent les changements induits par les nouvelles technologies dans les rapports de pouvoir des consommateurs connectés. Nous sommes passés d'un modèle oligarchique, exclusif et individualiste à un modèle égalitariste, intégré et conformiste. Le client connecté présenterait également des paradoxes puisqu'il oscille entre interactions virtuelles et réelles, et qu'il doit créer un certain équilibre entre les deux sans sombrer excessivement dans l'un ou l'autre pour vivre sainement dans le monde contemporain.

Le client est également de plus en plus averti grâce à l'information massive dont il dispose, mais les sollicitations et notifications diverses le rendent aussi de plus en plus distrait. Enfin, il a un pouvoir énorme qu'il peut utiliser soit pour promouvoir, soit pour dénigrer une marque. Il existerait d'ailleurs des sous-cultures numériques dans ce qu'on appelle plus largement les internautes, dont les jeunes, les femmes et les cybercitoyens (*netizens*). Ce dernier groupe est défini par Hauben (1992) comme une « population qui, au-delà des frontières, s'activent à développer l'Internet au bénéfice du plus grand nombre » (Kotler et al., 2017, p. 45, trad. libre). Pensons par exemple à certains lanceurs d'alerte comme Chelsea-Bradley Manning en 2010, Edward Snowden en 2013 ou encore Christopher Wylie, l'ex-employé de Cambridge Analytica en 2018, voire Satoshi Nakamoto, l'auteur du livre blanc sur le bitcoin en 2008 (Nakamoto, 2008, cité dans Arsenault et Ertz, 2018). Enfin, l'internaute doit agencer virtuel et réel, concilier apparence et contenu, et réunir humains et technologies.

Les transformations du marketing 4.0

Le cœur de la contribution et de l'ouvrage arrive en seconde partie, avec les nouvelles perspectives pour le marketing numérique. Les auteurs avancent notamment que le parcours client de l'époque de la préconnectivité est devenu trop simpliste pour le monde numérique. En effet, le modèle conscience – appréciation – achat – rachat doit être revu à l'ère de la connectivité. Ainsi, le nouveau modèle se compose plutôt des étapes suivantes : 1) conscience (je connais), 2) intérêt (j'aime), 3) questionnement (je suis convaincu), 4) action (j'achète) et 5) recommandation (je recommande). Cette évolution implique trois grandes mutations :

- 1) À l'ère de la préconnectivité, un consommateur détermine sa propre attitude envers une marque. À l'ère de la connectivité, l'attrait de départ est plutôt influencé par la communauté dans laquelle le client évolue pour façonner son choix;
- 2) À l'ère de la préconnectivité, la fidélité est souvent définie par la fidélisation et le rachat. À l'ère de la connectivité, la fidélité se définit plutôt comme la volonté de défendre une marque : d'en devenir un ambassadeur ou un évangéliste;
- 3) Pour comprendre les marques, les clients peu connectés participent à des échanges questions-réponses. La tournure que prend l'échange renforce ou amenuise l'attrait initial pour la marque.

L'objectif est donc d'accompagner le consommateur de la prise de conscience à la recommandation à travers ces étapes nouvellement identifiées, et ce, à l'aide de nouveaux points de contact possibles et de nouveaux outils. Parmi les nouveaux points de contact possibles, les publicités en ligne, les médias sociaux, les contacts avec les centres d'appels et de service client ainsi que les infolettres ont une importance singulière.

La bonne nouvelle pour les petites et moyennes organisations ainsi que pour les organisations évoluant dans des territoires éloignés des grands centres urbains, c'est que ces points de contact sont très accessibles, faciles à utiliser et peu coûteux. Ils permettent à ces organisations de mettre en place des activités de marketing concrètes et complètes, puis de redonner ainsi sa place à cette discipline considérée par trop souvent comme trop complexe, coûteuse ou difficile à évaluer. Parmi les outils, on notera l'émergence de nouveaux indicateurs de la productivité marketing, dont les ratios de conversion d'achat (PAR) (acheteurs/notoriété spontanée) et de mobilisation de la marque (recommandation spontanée/notoriété spontanée) (BAR). Là encore, ces outils sont tout indiqués pour les petites structures puisque les données générées en ligne permettent de nourrir ces indicateurs et d'obtenir ainsi des informations précises sur la mesure de la productivité des activités de marketing.

Le modèle, en cinq étapes, présenté ci-dessus permet de mettre en lumière quatre archétypes sectoriels en fonction du nombre de consommateurs se retrouvant à chaque étape. Le modèle traditionnel en marketing, y compris en marketing numérique, est le modèle « entonnoir » puisque de nombreux individus connaissent la marque, mais ils diminuent graduellement en nombre jusqu'à la phase d'achat et de recommandation. Pour 1000 individus ayant conscience de la marque, 100 vont s'y intéresser, 50 vont se renseigner à son sujet (devenant des prospects [*leads*]), 10 vont acheter et, enfin, 5 vont émettre une recommandation. Mentionnons que cette recommandation peut être positive, négative ou neutre. On a ainsi une déperdition graduelle du contact avec les individus tout au long du parcours client. Le marketing 4.0 vise à remédier à cette situation. On aurait alors trois archétypes supplémentaires :

1) Le modèle poignée de porte

Il se prête plutôt aux biens de consommation courante. Il représente une situation dans laquelle les consommateurs passent peu de temps à évaluer les options. Puisque les prix sont bas et que les achats sont fréquents et habituels, les efforts de recherche sont inutiles, ce qui écourte la phase de questionnement et augmente la phase d'achat à peu près au même niveau que la phase d'intérêt. La recommandation est ensuite plus faible que l'achat. D'où la forme de poignée de porte.

2) *Le modèle poisson*

Il s'applique à des situations d'achat dans lesquelles les évaluations sont longues et minutieuses, par exemple en commerce inter-organisationnel, mais aussi pour des achats très importants dans le cas des consommateurs. La phase d'intérêt est alors moindre, tandis que la phase de questionnement est beaucoup plus importante.

3) *Le modèle trompette*

Il est très fréquent parmi une large gamme d'industries et de produits « style de vie », par exemple les vêtements griffés, les voitures sports ou les montres de luxe. Ce modèle est caractérisé par un niveau d'affinité très élevé. Les consommateurs développent des sentiments forts envers les marques. Ainsi, les phases de conscience, d'intérêt, de questionnement et d'achat suivent le modèle de l'entonnoir, mais la phase de recommandation est beaucoup plus forte, car, même si certains consommateurs ne peuvent pas acheter la marque, ils seront plus que disposés à recommander ces marques à d'autres consommateurs.

Les auteurs suggèrent un cinquième modèle comme modèle idéal à l'ère du numérique.

4) *Le modèle nœud de papillon*

Il combine les modèles cités précédemment. Dans ce modèle, le motif de nœud papillon reflète les traits essentiels d'une marque parfaite. Chaque consommateur connaissant la marque (connaissance) est prêt à la recommander (recommandation). Si connaissance = recommandation, alors le BAR serait de 1. De plus, puisque l'intérêt pour la marque est tel que chaque consommateur attiré finit par l'acheter, intérêt = achat. On a donc un PAR parfait de 1. Le questionnement représente le centre du nœud et est donc le plus faible puisque tous les consommateurs attirés par la marque ne ressentent pas le besoin de poser des questions. Les auteurs fournissent une cartographie des bonnes pratiques pour se rapprocher de ce modèle idéal.

Le concept d'humanité cher au marketing 3.0 est repris ici puisque les auteurs réitèrent l'importance de construire des marques authentiques et humaines. Cette fois, pourtant, ce sont les nouvelles technologies qui seront mises à contribution avec l'écoute sociale (sur les médias sociaux), la netnographie et la recherche empathique. D'ailleurs, les six attributs des marques centrées sur l'humain et que les marques gagneraient à développer seraient : 1) une apparence agréable, 2) une intelligence hors pair, 3) un caractère social et ouvert aux autres, 4) une sensibilité émouvante, 5) une personnalité forte et 6) une moralité au-dessus de tout soupçon. Pour humaniser leurs relations avec les clients, les marques doivent tout simplement adopter ces qualités humaines afin d'attirer les clients dans une dimension axée sur l'humain. En second lieu, l'aspect authentique se crée de manière privilégiée par le marketing de contenu (en huit étapes) pour éveiller l'intérêt pour la marque. Il convient notamment de raconter des histoires passionnantes sur la marque, un élément rendu possible avec les fonctionnalités de *stories* sur les médias sociaux, par exemple Instagram. Le contenu devient une technique publicitaire, tandis que le mot-clic devient le slogan.

L'avenir sera également à l'intégration de plus en plus étroite entre les médias numériques et les expériences traditionnelles en magasin. C'est ce qu'on appelle aussi le marketing omnicanal, expliqué en trois étapes. Pour les auteurs, cette tendance augmente en puissance et continuera de le faire. Le commerce mobile jouera un rôle important dans l'économie de l'immédiateté. En magasin, le web-repérage consiste à utiliser les technologies des capteurs (p. ex., la technologie de communication en champ proche [CCP] ou l'identification par radiofréquence) pour interagir en direct avec les consommateurs sur leur mobile en magasin. Lors d'achats virtuels, le furetage devrait être encouragé et l'expérience omnicanale pourra être optimisée par l'analyse de mégadonnées (*big data*).

Le concept d'engagement étant central en marketing numérique, les professionnels doivent développer des stratégies de marketing d'engagement pour promouvoir l'affiliation des consommateurs à la marque. Attention, on ne parle pas ici de marketing d'affiliation, mais bien de l'exploitation de la puissance des applications mobiles, de la gestion de la relation client sociale (*social CRM*) et de la ludification (*gamification*) pour améliorer l'expérience numérique du client.

Enfin, l'ouvrage insiste sur l'importance de surprendre et d'émerveiller les clients par l'« effet WOW ». Au Québec, ce principe a été popularisé par le professeur Jasmin Bergeron de l'ESG-UQAM. D'ailleurs, « WOW », c'est également le genre de réaction que pourra avoir le lecteur tout au long de cet ouvrage riche, bien documenté, concret, pratique et constituant un bel approfondissement de l'ouvrage précédent, *Marketing 3.0*. Avec l'aide de ses collaborateurs, Philip Kotler nous fait encore une fois la démonstration de sa compréhension profonde des enjeux actuels et futurs du marketing.

L'ouvrage est idéal pour les professionnels et les étudiants puisqu'il est émaillé de nombreux exemples, pose des questions de réflexion pertinentes et offre des solutions très concrètes (par étapes) à des enjeux complexes. Il se situe ainsi à mi-chemin entre le manuel et l'essai, ce qui pourra par moments décontenancer certains lecteurs. En effet, peu d'élaborations sont faites sur des concepts théoriques ou des processus complexes, et c'est au lecteur d'approfondir ces connaissances en puisant dans la richesse des sources mentionnées. Cet élagage s'effectue toutefois au bénéfice de l'ouvrage, lequel demeure clair, concis et assez facile à lire. Une recette gagnante pour de nombreuses autres versions à venir, sans doute dans quelques années pour le marketing 5.0!

RÉFÉRENCES

- Arsenault, J. et Ertz, M. (2018). Bitcoin et chaîne de blocs : état des lieux et implications pour la gouvernance mondiale. *Revue Organisations & Territoires*, 27(2), 117-127. <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n2.877>
- Hauben, M. (1992). The Net and netizens: The impact the Net has in people's lives. New York, NY: Columbia University. Repéré à <http://www.columbia.edu/~hauben/book-pdf/CHAPTER%201.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H. et Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Lachance, Y., Bousquet, J., Laferté, S. et Marticotte, F. (2007). *Marketing stratégique*. Québec, QC : Chenelière Éducation.
- Moorman, C., Chandy, R., Johar, G. et Roberts, J. (dir.). (2018). Better marketing for a better world [Numéro spécial]. *Journal of Marketing*. Repéré à <https://www.ama.org/2018/11/20/call-for-papers-journal-of-marketing-special-issue-better-marketing-for-a-better-world>

Laboratoire de recherche sur les nouvelles formes de consommation (LaboNFC)

Contexte de recherche

L'achat classique demeure une référence, mais ce modèle est en train de se modifier en amenant le consommateur au premier plan, au détriment du détaillant ou du producteur. Ces développements se matérialisent très pertinemment dans les systèmes d'échanges en ligne ou hors ligne de consommateur-à-consommateur. Les systèmes numériques sont particulièrement intéressants à cet égard, car ils ont démultiplié la portée et l'envergure d'échange antérieurement limitées géographiquement. Ils ont également fortement contribué à l'empouvoirement des consommateurs. Les consommateurs collaborent également de plus en plus avec le monde de la production et de la distribution afin de créer de la valeur marchande. Ces modifications amènent à des questionnements nouveaux, auxquels le LaboNFC vise à répondre.

Domaine d'application

Les développements récents en matière de participation plus active des consommateurs dans la production, la distribution, et les activités post-consommatrices, ont de nombreuses implications. Premièrement, les gestionnaires doivent redoubler de perspicacité pour s'adapter à ces nouvelles réalités en permettant ou en accompagnant l'implication croissante des consommateurs. Deuxièmement, les autorités publiques doivent être en mesure de comprendre le développement des nouvelles formes de consommation et de la participation accrue des consommateurs dans les phases de conception, production, commercialisation et délaissement. Une connaissance plus fine de ces éléments et de la manière dont ils peuvent bénéficier à l'économie, à la société et au bien-être individuel, rendra le processus de législation et de régulation de ces nouvelles formes de consommation plus pertinent et bénéfique pour le plus grand nombre. Troisièmement, une meilleure compréhension des développements récents des nouvelles formes de consommation fournira aux citoyens, eux-mêmes, des clés pour mieux comprendre le monde qui les entoure, le rôle qu'ils y jouent, les opportunités et défis qui s'offrent à eux ainsi que les moyens pour eux de s'en prévaloir.

Approche

Le Laboratoire de recherche sur les Nouvelles Formes de Consommation (LaboNFC) créé par un groupe de professeurs du Département des sciences économiques et administratives, et agréé par l'UQAC en 2017, concentre ses recherches sur les problématiques liées aux nouvelles formes d'échange en prenant comme unité d'analyse le consommateur (axe 1), l'organisation (axe 2), et plus largement la société (axe 3). Pour ce faire, les professeurs membres du laboratoire mobilisent leurs expertises en marketing, et en comportement du consommateur, mais également les disciplines de la sociologie, de l'anthropologie, du développement international, des sciences politiques, du droit, et de la gestion de projet dans le but d'offrir une compréhension plus riche et plus pertinente des phénomènes de consommation.

Professeur(e)s membres

Myriam Ertz, marketing, UQAC
Damien Hallegatte, marketing, UQAC
Julien Bousquet, marketing, UQAC
Yves Lachance, marketing, UQAC
Imen Latrous, finance, UQAC
Anne-Françoise Audrain-Pontevia, marketing, UQAM
Emine Sarigöllü, marketing, McGill
Myung-Soo Jo, marketing, McGill
Frederick Stapenhurst, dev. international, McGill
Fahri Karakas, marketing, University of East Anglia

Professeure responsable

Myriam Ertz
myriam_ertz@uqac.ca



Organisations & Territoires

Réflexions sur la gestion,
l'innovation et le développement

ABONNEMENT

Six (6) numéros

Abonnement institutionnel.....	103,48 \$ *
Abonnement individuel.....	66,69 \$ *
Abonnement étudiant	48,29 \$ **
Abonnement hors Canada.....	145,00 \$ ***

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

* Taxes incluses

** Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)

*** (110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Je désire m'abonner à la revue *Organisations & Territoires*

Nouvel abonné Renouvellement

J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER** numéro paru

J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN** numéro à paraître

Je joins un chèque au montant de : _____

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

Coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

**Remplissez et retournez ce formulaire par courriel (revueot@uqac.ca)
ou par la poste à l'adresse suivante :**

Revue *Organisations & Territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

Tél. : 418 545-5011, poste 4530 • Téléc. : 418 693-9072 • Courriel : revueot@uqac.ca

www.uqac.ca/revueot

