

Organisations & Territoires

Réflexions
sur la gestion,
l'innovation
et le développement



Vol 32 / N° 2
2023



Éditorial

Pour ce deuxième numéro de 2023, notre équipe éditoriale propose un dossier intitulé *Gouvernance et gestion des crises : nouvelles tendances*. Cette collection de travaux offre une exploration approfondie et une analyse des méthodes actuelles de gouvernance et de gestion des crises adaptées à divers territoires et en fonction de différentes typologies d'organisations.

Ce sujet a été traité de façon originale par neuf chercheurs au Québec et en Afrique. À titre de responsables du dossier, les professeurs-chercheurs Félix Zogning de l'Université de Sherbrooke ainsi que Muriel Dufour et Raef Gouiaa de l'Université du Québec en Outaouais présenteront le résultat des travaux de leurs collègues dans le prochain texte, intitulé *Présentation du dossier*.

Rubrique *Espace libre*

Tout d'abord, **Marie Suzanne Badji, Serigne Touba Mbacké Gueye, Denis Bourque, Chantal Doré, Émanuèle Lapierre-Fortin, Néné Oularé et Paul Morin** explorent les effets des mesures de santé publique lors de la pandémie de COVID-19 sur l'action intersectorielle et sur les pratiques d'intervention collective à Sherbrooke, au Québec. L'objectif de leur recherche exploratoire est de comprendre comment les intervenants collectifs et les acteurs intersectoriels ont dû adapter leur façon de faire et interagir face à cette réalité qui a exacerbé certains besoins préexistants et généré de nouveaux besoins, souvent urgents, auprès des citoyens et des communautés de cette ville. Leur étude fait également ressortir certaines pratiques qui gagneraient à être actualisées en vue de crises futures.

Anne-Marie Bérubé, Mireille Morin, France Desjardins et Salmata Ouedraogo nous présentent une recherche quantitative et corrélative qui porte sur les différentes croyances des parents utilisateurs du programme d'alimentation scolaire *La Cantine dans les écoles* de l'organisme *La Cantine pour tous*, soit celles liées aux aspects nutritionnels, gustatifs, pratiques et économiques du programme. Les auteures exposent que le facteur qui a la plus forte influence sur le nombre de fois que les parents vont commander des repas à La Cantine est la découverte de nouveaux aliments. D'où l'importance de bien informer d'avance les parents des menus auxquels peuvent avoir accès leurs enfants. Les auteures proposent des stratégies marketing à considérer dans un proche avenir afin d'augmenter la fréquence d'utilisation de ce programme d'alimentation scolaire.

L'article de **Rhizlane Hamouti**, **Samuel Saint-Yves-Durand** et **Yan Castonguay** nous présente les résultats d'une recherche qualitative exploratoire sur les effets des parcs scientifiques sur le processus d'innovation des entreprises qui ont choisi de s'y établir. Plus précisément, leur étude porte sur un échantillon de 12 entreprises résidentes dans les parcs scientifiques de la province de Québec. Leurs résultats mettent en évidence les effets favorables de ces parcs sur chaque phase du processus simplifié d'innovation des entreprises, soit la conception, le développement et la commercialisation. Les résultats encourageants de l'étude permettront aux chefs d'entreprise de mieux tirer profit de cet environnement favorable à l'innovation et donneront aux responsables des parcs scientifiques les leviers nécessaires pour promouvoir les avantages de ces parcs et pour attirer des partenaires.

Charles H. Fredouet, pour sa part, s'intéresse à la contribution des ports locaux et nationaux au développement des territoires dont ils font partie. Plus particulièrement, son étude nous transporte le long de la façade maritime de la France, où il a ciblé une vingtaine de ports afin de savoir, d'une part, si ces derniers se sont bien ajustés aux contraintes posées par les autorités publiques ainsi qu'aux besoins et attentes de leur clientèle actuelle et potentielle et, d'autre part, quels sont les facteurs qui ont déterminé leur choix d'investissement portuaire.

Enfin, **Diane-Gabrielle Tremblay** et **Sophie Mathieu** proposent une étude sur la conciliation entre vie professionnelle, familiale et personnelle, mais sous un angle nouveau. En effet, les auteures ont analysé dans quelle mesure il pouvait exister une culture organisationnelle territoriale qui se traduirait par des différences régionales dans l'offre de mesures de conciliation. Pour ce faire, elles comparent la culture organisationnelle territoriale de trois grandes régions au Québec, soit la région métropolitaine de Montréal, la région métropolitaine de Québec et les régions périphériques. Leurs conclusions démontrent que la RM de Montréal se distingue des autres, sans que cela soit systématique.

Rubrique *Notes d'actualité*

Sylvie Deslauriers nous présente les sept attitudes professionnelles fondamentales que doit détenir actuellement un entrepreneur. Les événements des dernières années auxquels ont dû faire face les individus et les collectivités ont amené des défis inattendus aux entrepreneurs, qui doivent de plus en plus évoluer dans un environnement incertain et complexe. Selon l'auteure, l'entrepreneur doit plus que jamais : être conscient de ses forces et de ses faiblesses; être responsable, c'est-à-dire assumer les conséquences de ses gestes et erreurs; être honnête; agir de manière conséquente à son discours; être un leader; être équilibré entre sa vie personnelle et professionnelle; et, enfin, être vigilant en se tenant à l'affût de ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, mais aussi dans l'environnement externe.

Rubrique *Recension*

Enfin, pour terminer ce numéro, une recension de **Félix Grenier** et de **Jean-Michel Lavoie** vous est proposée, soit celle de l'ouvrage dirigé par Dan Breznitz, *Innovation in real places: Strategies for prosperity in an unforgiving world*, paru chez Oxford University Press en 2021.

Je vous souhaite de beaux moments de lecture!

Jeanne Simard, professeure, UQAC
Directrice de la revue

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1595>

Dossier spécial

Gouvernance et gestion des crises : nouvelles tendances

À l'ère actuelle, les organisations font face à un monde des affaires en constante mutation, caractérisé par un environnement d'une complexité croissante dans un contexte mondialiste d'interdépendances changeantes et dynamiques. Cette situation est amplifiée par une multitude de risques, parfois imprévisibles et qui, lorsqu'ils se matérialisent, ont des impacts souvent dévastateurs. Une approche plus proactive et opportuniste de la gestion des risques est devenue essentielle, passant d'une stratégie de simple réduction des risques à celle de la mise en place d'une stratégie d'exploitation des risques comme opportunités de croissance, d'innovation et de création de valeur.

Dans ce dossier, nous explorons la dynamique de la gouvernance et de la gestion des crises. Les rôles essentiels des conseils d'administration et des systèmes de gouvernance d'entreprise sont mis en lumière, révélant leur importance cruciale dans la réduction de l'asymétrie de l'information, dans la planification stratégique et dans la gestion des risques, pour finalement conduire à une meilleure efficacité ou à une création de la valeur pour l'entreprise.

Ce dossier donne un aperçu de l'état de l'art dans ce domaine en passant en revue la littérature pertinente, puis en exposant les fondements et les modèles théoriques et empiriques qui soutiennent l'interaction entre la gouvernance et la gestion des risques. Il suggère aussi des voies de réflexion et de recherche empirique.

Dans un monde en rapide évolution, l'information sur la gestion des risques est devenue vitale pour les analystes, les investisseurs et toutes les parties prenantes. En ce sens, ce dossier montre de nouvelles perspectives, notamment en matière de réglementation de la gouvernance d'entreprise, et souligne le rôle crucial des mécanismes de gouvernance dans l'amélioration de la gestion des risques.

Nous abordons divers aspects de la gouvernance – d'entreprise, économique, publique – et leur lien avec la création de valeur et la performance. Nous explorons également la gestion des risques sous de multiples facettes : identification, évaluation, stratégies d'atténuation, gestion des risques liés à l'innovation et gestion des crises majeures.

La perspective internationale de ce dossier est dédiée à l'examen de différents modèles de gouvernance à travers le monde et du rôle qu'ils jouent dans la gestion des risques. Ce rôle dépend fortement du cadre juridique, du modèle économique et social, du niveau de sophistication technologique et de l'importance relative des différentes parties prenantes.

Les contributions reçues proviennent de chercheurs et professionnels issus de divers domaines tels que l'économie, le droit, les sciences politiques, les technologies de l'information, la comptabilité, la finance, l'administration et la stratégie. Ces contributions abordent une variété de thèmes allant de la gouvernance de l'innovation et des technologies de l'information à la gouvernance des données et à l'intelligence des affaires, tout en mettant l'accent sur le rôle de la gouvernance dans l'alignement stratégique des technologies de l'information, dans la création de valeur et dans la gestion des crises.

En cette ère d'incertitude, nous espérons que ce dossier aidera à éclairer certains défis de la gouvernance et de la gestion des crises en mettant en lumière des approches permettant aux organisations d'accroître leur résilience et leur capacité à naviguer dans un paysage de risques en constante évolution.

D'abord, dans une perspective de gouvernance publique, **Mehdi Dinaoui** et **Leila El Gnaoui** étudient les sociétés de développement local de la ville de Casablanca, au Maroc. Ces organismes, constitués en sociétés par actions (sociétés anonymes) par les collectivités locales, constituent un modèle de gouvernance assez unique, car ils prennent en charge un certain nombre d'activités économiques qui seraient normalement dévolues à la ville. Ce modèle de gestion territoriale fait intervenir la commune et d'autres sociétés publiques ou privées. Il permet ainsi de favoriser la collaboration de partenaires très différents, mais dont les intérêts convergent, pour optimiser le développement local, les services rendus aux collectivités locales ainsi que la conduite de projets à caractère industriel et commercial qui requerrait beaucoup plus de temps s'ils étaient conduits par une seule des parties prenantes. Le constat des auteurs est l'apport important de ces sociétés pour le développement local et pour l'amélioration de la gouvernance urbaine.

Dans une perspective très structurelle de la gouvernance, **Muriel Dufour**, **Julie Ricard** et **Paulina Arroyo-Pardo** s'intéressent à la structure de gouvernance des réseaux en matière de gestion de crise à la suite de désastres, soit celle des réseaux humanitaires. Dans une vision très contingente selon laquelle l'environnement de crise condamne les organisations intervenantes à être coordonnées et efficaces dans un contexte où les besoins sont énormes, changeants et nécessitent une adaptation constante de la part des acteurs, la structure de gouvernance en réseau apporte une solution, là où une seule organisation, voire plusieurs ne peuvent répondre efficacement aux besoins sans une structure de gestion particulière. Soulevant les nombreux défis liés à la gouvernance des réseaux, les auteures proposent un nouveau modèle de gouvernance des réseaux, soit la gouvernance divisée multicouche.

S'intéressant aux différents mécanismes de gouvernance pouvant encadrer les pratiques entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs, **Abderrahim Laachach et Younes Ettahri** proposent un cadre théorique d'analyse utilisant, d'une part, une approche juridico-financière et, d'autre part, une approche cognitive de la gouvernance, faisant ainsi ressortir le fait que les capital-risqueurs influencent profondément le mode de gouvernance employé par les entreprises. En effet, le processus d'octroi de financement passe par une analyse approfondie du plan d'affaires de l'entreprise demandant le financement, du potentiel des projets de l'entreprise, des capacités de l'équipe de direction, des produits visés et de l'environnement de marché, pour se concrétiser par un contrat qui sera conclu entre l'entreprise et les capital-risqueurs (pacte d'actionnaires) pour le financement. Tout au long de ce processus, les capital-risqueurs sont amenés à influencer la gouvernance de l'entreprise, chaque étape reflétant leurs caractéristiques individuelles, organisationnelles, institutionnelles et économiques.

Dans une perspective très nouvelle liée à un contexte technologique en pleine évolution et révolution, **Mario Malouin** se penche sur un modèle de gouvernance décentralisée basé sur la technologie de la chaîne de blocs, appelé organisation autonome décentralisée (OAD). Ce modèle est complètement différent des modèles plus connus, en ce sens qu'il s'appuie sur des règles de gouvernance écrites dans des contrats dits « intelligents », qui sont décentralisés et qui ne requièrent pas d'intervention humaine, ce qui supprime la nécessité d'établir des règles légales et juridiques. Se basant sur une étude de cas empirique, l'auteur analyse une OAD appelée The DAO. L'échec de The DAO amène l'auteur à analyser les défis de gouvernance soulevés par ce modèle de gouvernance particulier et intrinsèque aux chaînes de blocs. Six enjeux fondamentaux sont soulevés : l'exhaustivité contractuelle (comment s'assurer que les contrats couvrent toutes les éventualités possibles, en l'absence d'autres règles légales et juridiques), l'asymétrie de l'information en défaveur des investisseurs (connaissance souvent insuffisante pour évaluer le code), la confiance (sans connaissance, peut-il y avoir confiance légitime?), l'imputabilité (puisqu'il n'y a pas d'intervention humaine et que tout fonctionne sur la base de contrats intelligents, qui est imputable?), l'alignement des valeurs personnelles avec l'OAD (impossible puisque les investisseurs ne se connaissent pas) et, enfin, la résolution des désaccords, lesquels ne peuvent être résolus qu'en modifiant les lignes du code, créant ainsi une nouvelle chaîne de blocs avec ceux qui adhèrent à la nouvelle chaîne de blocs et ceux qui veulent continuer d'adhérer à la chaîne initiale.

La gouvernance a aussi des défis particuliers lorsqu'une entreprise a pour mission de développer des projets hautement innovants et, par là même, comportant de nombreux risques. Le cas de l'entreprise Boeing et de ses grandes difficultés avec le 737 MAX est analysé pour comprendre comment les risques ont été gérés, notamment ceux relatifs à la sécurité. Pour ce faire, **Christine Marsal** adopte une approche mettant en relief l'importance des ressources cognitives dans la gestion des risques dans un contexte d'innovation. L'auteure démontre que la gestion des risques, notamment relatifs à ceux concernant la sécurité, se fait par un mécanisme de gouvernance lié à

la capacité cognitive des dirigeants et, plus spécifiquement, du conseil d'administration, lequel doit mobiliser les ressources cognitives essentielles pour gérer les risques. Cela passe par un conseil d'administration diversifié mobilisant les compétences clés favorisant l'innovation et les connaissances pour permettre les discussions et pour générer les conflits menant à des remises en question, lorsque nécessaire.

Muriel Dufour
Professeure agrégée
Université du Québec en Outaouais

Raef Gouiaa
Professeur agrégé
Université du Québec en Outaouais

Félix Zogning
Professeur titulaire
Université de Sherbrooke

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1596>

Dossier spécial

Les sociétés de développement local, une solution pour la gouvernance du secteur public : le cas de Casablanca, au Maroc

Mehdi Dinaoui^a, Leila El Gnaoui^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1597>

RÉSUMÉ. La gouvernance fait référence à toutes les mesures et règles qui assurent le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation. Elle vise à rendre l'action publique plus efficace, plus proche des intérêts publics et généraux et, donc, plus légitime. Elle devrait rendre la société plus facile ou harmonieuse à gouverner. De ce fait, les sociétés de développement local (SDL) représentent un nouveau modèle de développement dans le but de dégager la performance publique. Elles sont constituées en sociétés anonymes, à l'initiative des collectivités locales, pour exercer des activités économiques relevant de la compétence de la commune. Ainsi, elles ont pour vocation l'amélioration de la gouvernance urbaine. L'objectif de cet article est de montrer le rôle des SDL dans la gouvernance du secteur public et dans le développement local à Casablanca, au Maroc.

Mots-clés : Gouvernance, gouvernance publique, performance publique, développement local, SDL

ABSTRACT. Governance refers to all the measures and rules that ensure the proper functioning and control of a state, an institution or an organization. It aims to make public action more effective, closer to public and general interests, and therefore more legitimate. It should make society easier or more harmonious to govern. Therefore, local development companies (LDCs) represent a new development model with the aim of freeing public performance. They are set up as limited companies, on the initiative of local authorities, to carry out economic activities that fall within the jurisdiction of the district. Thus, the LDCs are intended to improve urban governance. Our paper will seek to show the role of LDCs in public sector governance and in local development in Casablanca, in Morocco.

Keywords: Governance, public governance, public performance, local development, LDCs

Introduction

Dans un contexte de crise économique et politique, les enjeux actuels de la gestion territoriale remettent en cause d'autres modèles de régulation territoriale. La *gouvernance* est un mot à la mode depuis plusieurs années et un sujet de débat dans plusieurs disciplines. C'est sans doute l'une des raisons de son succès.

Le concept de gouvernance a d'abord émergé dans la sphère privée comme une norme de conduite, pour les dirigeants ou les membres du conseil d'administration, qui leur permet de se protéger des contestations judiciaires de leurs responsabilités par les actionnaires. Depuis, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir de multiples domaines; on parle principalement de gouvernance d'entreprise, de gouvernance publique, mais aussi de gouvernance environnementale, de gouvernance territoriale, de

^a Doctorant, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Hassan II, Casablanca, Laboratoire Business intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Criminalité financière (BIGOFCE)

^b Professeure-chercheuse, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Hassan II, Casablanca, Laboratoire Business intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Criminalité financière (BIGOFCE)

gouvernance urbaine, de gouvernance mondiale ou encore d'e-gouvernement¹, ce qui rend difficile l'établissement d'une définition unique.

La gouvernance est un système et un processus, et non une activité unique; c'est ainsi que la mise en œuvre réussie d'une stratégie de bonne gouvernance nécessite une approche systématique qui intègre la planification stratégique, la gestion des risques et la gestion des performances. Tout comme la culture, elle est un élément essentiel des caractéristiques uniques d'une organisation performante; la gouvernance vise à fournir une orientation stratégique, à garantir que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés de manière appropriée et que les ressources sont utilisées de manière responsable à l'échelle nationale ou territoriale.

Le concept de gouvernance territoriale permet d'inclure l'existence de multiples acteurs et relations dans le processus de décision territoriale, l'importance des réseaux, l'émergence des conflits et des négociations ainsi que le développement traduit en objectifs et en actions (Bertrand et collab., 2001).

Aujourd'hui, quelques villes au Maroc, dans le cadre de la gouvernance territoriale, optent pour une gestion basée sur les sociétés de développement local (SDL). Dans plusieurs parties de l'Europe (Allemagne, Italie, Suède, Royaume-Uni, France, etc.), ces entreprises ont fait leurs preuves et ont permis à de nombreuses collectivités territoriales de gagner du temps (estimé entre trois et six mois par projet), de soutenir la mise en œuvre de projets dans le cadre de contrats qualifiés et d'accompagner l'investissement public local, avec un réel effet d'entraînement sur l'économie et sur le développement local.

Pour mieux comprendre la relation entre les SDL et la gouvernance au Maroc, nous présentons une approche théorique sur les deux notions et une analyse empirique d'une étude sur les SDL de la ville de Casablanca. À travers ce travail, nous essaierons de répondre à la question de recherche suivante : *Quel rôle les SDL ont-elles à jouer en matière de gouvernance territoriale et de développement territorial?*

Dans un premier temps, nous éclaircissons les notions de gouvernance et de société de développement local; puis nous présentons une étude sur les SDL et sur la gouvernance en nous appuyant sur le cas de la ville de Casablanca.

1. La gouvernance et les sociétés de développement local

1.1 La gouvernance

La gouvernance est un concept commode, une idée descriptive de la réalité, mais aussi un idéal normatif lié à la transparence, à l'éthique et à l'efficacité de l'action publique. Elle devient ainsi un talisman littéral paré de toutes les fantaisies liées à l'action publique, tout en employant un vocabulaire rassurant d'objectivité technique. Le mot *gouvernance* est sérieux et, en même temps, il offre un bel avenir aux théoriciens du comportement public. Dans ce processus, le discours sur la gouvernance fait l'objet d'une double confusion : la première est due aux vertus qui lui sont associées, tandis que la seconde est due à ses défauts (Habermas, 1992, 1997).

La gouvernance englobe le système par lequel une organisation est contrôlée et fonctionne, ainsi que les mécanismes par lesquels elle et son personnel sont tenus de rendre des comptes. L'éthique, la gestion des risques, la conformité et l'administration sont tous des éléments de la gouvernance.

Charreaux (2004) met notamment en évidence ce phénomène : « La question de la gouvernance des entreprises s'est inscrite dès l'origine dans la perspective de "régulation" du comportement des dirigeants et dans la définition des "règles du jeu managérial" » (p. 1). Pour lui, le but de la gouvernance d'entreprise n'est pas d'étudier comment les managers gouvernent (ce qui conduit à la confusion entre gouvernance d'entreprise et management), mais plutôt la façon dont ils sont gouvernés. Cette vision de la gouvernance conduit également Pérez (2007) à souligner que la gouvernance est le « management du management » (Pérez, 2003, cité par Pérez, 2007, p. 23).

Essentiellement centrée sur la discipline leader du dirigeant, cette approche forme le courant disciplinaire de la gouvernance. Dominant la recherche et le débat sur le sujet, elle est la principale source d'inspiration pour le code de « bonnes pratiques ». En complément, une approche basée sur les approches cognitives organisationnelles a émergé dans la littérature. Elle s'intéresse davantage à la source de création de valeur qu'à sa distribution; cette dernière est nommée théorie cognitive (ou positive) de la gouvernance. Malgré les différences conceptuelles entre ces approches, les dirigeants restent au centre des enjeux de gouvernance.

Pour Charreaux (2004), toutes les théories qui dominent la recherche et la réflexion sur la gouvernance organisationnelle s'inscrivent dans le prisme de l'efficacité. La recherche sur ce sujet s'est généralement concentrée sur l'examen des mécanismes susceptibles d'augmenter l'efficacité des organismes en créant et en distribuant un maximum de valeur pour assurer la pérennité de l'organisation.

De plus, la gouvernance est souvent liée ou intégrée à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Là encore, il faut distinguer, peut-être un peu hâtivement, ce qui est souvent unifiant dans la pratique discursive. La théorie des parties prenantes a d'abord été développée par des théoriciens américains dans un domaine assez large des sciences de l'organisation. Par exemple, on retrouve ce discours dans les sciences de gestion et l'éthique des affaires, mais, dans tous les cas, cette approche se concentre sur une organisation donnée dont on veut comprendre les parties prenantes. La théorie des parties prenantes propose une approche participative à la conception de la stratégie. Selon cette théorie, la gouvernance consiste à coordonner les intérêts des parties prenantes dans une organisation, un environnement ou un territoire.

Dans le même ordre d'idées, la gouvernance est la structure qu'on est appelé à discuter dans de nombreux lieux, mais aussi dans le but de résoudre les problèmes sociaux. Elle fait référence aux actions et à la manière de manager au sein d'un État, d'une entreprise ou de toute organisation ou institution,

qu'elle soit publique ou privée. Elle désigne l'ensemble des décisions, règles et pratiques conçues pour assurer le meilleur fonctionnement d'une organisation, ainsi que les institutions structurelles chargées de prendre ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle. De manière générale, la gouvernance est un concept qui représente la manière dont un domaine d'activité (public ou privé) est gouverné.

Gouvernance publique

Concernant la gouvernance publique, c'est un domaine d'étude interdisciplinaire qui traite des relations de pouvoir entre les pouvoirs publics, la société civile et le marché, dans le contexte de l'évolution de la capacité des communautés politiques à se gouverner légalement et à agir efficacement. Ainsi, la gouvernance publique est diversement définie comme « l'exercice du pouvoir politique dans la gestion des affaires de l'État » (Banque mondiale, 1989, p. 60) ou encore comme « la somme des nombreuses façons dont les individus et les institutions, publiques ou privées, gèrent leurs affaires communes » (OCDE, 1995). Aussi, l'Institut sur la gouvernance du Canada (IOG, s. d.) la définit comme « les traditions, institutions et processus qui déterminent la façon dont le pouvoir est exercé, la façon dont les citoyens s'expriment et la façon dont les décisions sont prises sur les questions d'intérêt public » (s. p.).

La gouvernance mise en place dans la période actuelle transcende la situation d'autonomie interstitielle entre l'État et le marché (Allain et Basque, 2001). Elle génère de nouveaux modes d'interaction entre les hiérarchies traditionnelles et l'auto-organisation sociale (Kooiman, 1993), ce qui nous amène à l'analyser comme un processus continu de coopération et d'ajustement entre des intérêts disparates et souvent conflictuels (Leroy, 2004; Sébastien, 2006).

La gouvernance publique est un élément central du contrat social entre les pouvoirs publics, les citoyens et les entreprises. Une gestion budgétaire transparente et efficace permet aux citoyens d'obtenir légalement des informations sur les biens publics auxquels ils contribuent et sur l'utilisation des fonds. Elle est en mesure de fournir à

tous des services publics de qualité dans des domaines tels que l'éducation, l'assainissement, l'approvisionnement en eau ou les transports.

Elle joue aussi un rôle déterminant dans le développement d'un environnement propice au développement économique et à la création d'emplois. Ce contrat social repose également sur une fiscalité efficace, prévisible et équitable qui favorise le développement économique et qui assure que chacun contribue équitablement au financement des actions et des services publics. Enfin, elle consiste dans la gestion efficace du secteur public à l'échelle nationale et locale, soit la gouvernance territoriale.

Gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale est le processus d'organisation du partage de la décision politique sur le territoire. Elle renvoie à un mode de gestion politique local et repose sur la mobilisation des ressources humaines, fondée sur la capacité à gérer le territoire dans le cadre d'un système partenarial multiacteurs. Elle veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques reposent sur un large consensus social et à ce que les voix des plus pauvres soient entendues.

Les différents acteurs de la gouvernance territoriale étant situés dans le même espace, ils sont donc liés par une proximité géographique. Ils ne sont pas loin les uns des autres et peuvent facilement se consulter en raison du court temps de visite entre les lieux de travail ou de vie. Ainsi, ils entretiennent une relation afin de travailler ensemble. À ce titre, ils sont liés par ce que l'on appelle souvent une relation de proximité organisée, soit parce qu'ils appartiennent à un même réseau (logique d'appartenance), soit parce qu'ils partagent des valeurs et des objectifs communs (logique de similarité) (Torre, 2010).

En résumé, la gouvernance territoriale désigne le passage des principes de politique publique aux principes d'action publique. Cette dernière fait intervenir des acteurs locaux, plutôt que des organismes extérieurs chargés de l'application de la loi pour une bonne gouvernance (Dinaoui et El Gnaoui, 2022). La gouvernance met l'accent sur

les crises de la gestion territoriale ainsi que sur la diversité et l'interdépendance des acteurs.

Néanmoins, la diversité des textes juridiques qui ont un impact direct ou indirect sur la vie territoriale, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale, crée entre les acteurs une incertitude, qui ajoute à leur complexité juridique et économique.

Dans leur livre, Zeller et Stussi (2002) décrivent bien la situation :

Or, à l'échelle régionale ou locale, la gouvernance des territoires est en face du défi redoutable de la multiplication des institutions, qui ajoute à la fragmentation de la société. Des décideurs aux intérêts et au système de valeurs divergents, voire opposés, entrent en jeu sur un même territoire. La superposition des acteurs peut conduire, à défaut d'une cohésion interne forte, à un émiettement des responsabilités et à un brouillage d'ensemble dont ni l'efficacité du système ni le citoyen ne tirent bénéfice.

Les enjeux de gouvernabilité des territoires ont conduit les pouvoirs publics à coopérer davantage avec leur environnement que par le passé. Dans un rôle interventionniste, ils deviennent facilitateurs, stratèges, animateurs, régulateurs. Dans une certaine mesure, les autorités locales ont renoué le dialogue avec la société civile et avec la communauté économique. La gouvernance – parce que c'est de cela qu'il s'agit – offre une approche plus interactive de l'action publique. Ainsi, au sein d'un territoire donné, les institutions publiques et les différents acteurs peuvent s'allier pour mutualiser leurs moyens, leurs expertises, leurs compétences et leurs projets, puis pour en construire un nouveau qui respecte l'autonomie de chaque protagoniste.

Aujourd'hui, la gouvernance est devenue un nouvel art de la gestion au cœur de toutes les évolutions, qu'elles soient politiques ou économiques. Parmi les solutions des collectivités territoriales pour la bonne gestion publique, on trouve le maître d'ouvrage délégué, dans le cadre de la bonne gouvernance. Les sociétés de développement local en constituent un exemple.

1.2 Le maître d'ouvrage délégué

Le maître d'ouvrage délégué est le mandataire qui exécute et s'engage à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à l'exécution des travaux « pour le compte » du maître d'ouvrage. Par conséquent, il doit souscrire un certain nombre de polices d'assurance; il lui appartient de souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle pour son compte; et il doit adopter des politiques obligatoires au nom de l'autorité contractante (p. ex., la politique sur les dommages au travail). En revanche, il peut être amené à prendre toutes les garanties complémentaires nécessaires (p. ex., une police tous risques chantier). Le maître d'ouvrage principal se réserve le droit de contrôler l'exécution du mandat de son mandataire, auquel celui-ci doit rendre compte de ses activités.

La délégation de tâches fait l'objet d'un contrat écrit qui autorise un promoteur à réaliser des constructions non résidentielles pour le compte d'une personne privée. Le présent contrat en lui-même n'est pas soumis à une réglementation particulière, mais il doit conserver sa spécificité par rapport aux autres contrats. Il ne comporte pas, en principe, d'engagement de prix ou de durée, ce qui est différent d'un contrat de promotion immobilière. De même, il ne peut s'agir de la construction de maisons unifamiliales relevant du secteur de l'habitat protégé. Il ne peut pas non plus inclure des tâches de conception faisant partie d'un contrat de gestion de projet. En effet, il existe une grande diversité dans les attributions à déléguer. Cependant, avant de signer la procuration, le maître d'ouvrage doit bien comprendre le produit qu'il souhaite réaliser et l'enveloppe financière nécessaire à son fonctionnement. Notons toutefois qu'il est difficile d'imaginer une décentralisation complète.

D'une manière générale, les pouvoirs ainsi délégués sont assez larges. Ils peuvent intervenir dans la formulation et la signature de contrats divers (architectes, contrôleurs techniques), mais aussi dans la sélection des entreprises et des fournisseurs, dans la préparation et la gestion des contrats, voire dans la gestion financière et administrative des opérations.

Aujourd'hui, les collectivités territoriales marocaines optent pour la gestion par le maître d'ouvrage délégué sous la forme des sociétés de développement local.

2. Les SDL et leurs apports en matière de gouvernance publique

2.1 Au Maroc

Constituée sous la forme d'une société anonyme à l'initiative de la collectivité locale, une SDL est soumise aux dispositions communes de la *Loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes* ainsi qu'aux dispositions particulières de la *Loi n° 03* et de la *Loi n° 78-00 portant charte communale*, modifiée et complétée par la *Loi n° 17-08*, pour exercer des activités économiques dans le domaine de compétence de la commune. Une SDL constitue ainsi un véritable organe d'exécution des projets de la commune.

D'abord régie par les dispositions de la nouvelle *Loi organique n° 113-114 relative aux communes* du 7 juillet 2015, qui avait abrogé la charte communale de 2002, une SDL est désormais régie par le chapitre II de ladite loi organique (art. 130 à 132), notamment :

Les communes, les établissements de coopération intercommunale et les groupements des collectivités territoriales prévues ci-dessous peuvent créer, sous forme de sociétés anonymes, des sociétés dénommées « sociétés de développement local », ou participer à leur capital, en association avec une ou plusieurs personnes morales de droit public ou privé. Ces sociétés sont créées pour exercer des activités à caractère économique entrant dans le champ des compétences de la commune, d'un établissement de coopération intercommunale ou d'un groupement de collectivités territoriales ou pour la gestion d'un service public relevant de la commune. (art. 130)

Ainsi, un des outils innovants de la gestion des affaires publiques est la SDL, qui est un prolongement de l'expérience passée en matière de gestion

des affaires publiques. Depuis le *Dahir n° 1-08-153 du 18 février 2009 portant promulgation de la loi n° 17-08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant charte communale*, la SDL dispose d'un cadre juridique :

L'objet de la société se limite aux activités à caractère industriel et commercial qui relèvent des compétences de la commune, des établissements de coopération intercommunale et des groupements des collectivités territoriales, à l'exception de la gestion du domaine privé de la commune. La création ou la dissolution d'une société de développement local, la prise de participation dans son capital, la modification de son objet, l'augmentation de son capital, sa réduction ou sa cession doivent faire l'objet, sous peine de nullité, d'une délibération du conseil concerné, visée par l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur. La participation de la commune, des établissements de coopération intercommunale ou des groupements des collectivités territoriales dans le capital de la société de développement local ne peut être inférieure à 34 %. Dans tous les cas, la majorité du capital de ladite société doit être détenue par des personnes morales de droit public. La société de développement local ne peut détenir des participations dans le capital d'autres sociétés. Les procès-verbaux des réunions des organes de gestion de la société de développement local doivent être notifiés à la commune, aux établissements de coopération intercommunale et aux groupements des collectivités territoriales actionnaires dans son capital et au gouverneur de la préfecture ou de la province, dans un délai de 15 jours qui suivent la date des réunions. Le conseil concerné est informé de toutes les décisions prises dans la société de développement au moyen de rapports périodiques présentés par le représentant de la commune dans les organes de la société de développement. La mission du représentant de la commune au sein des organes de gestion de la société est exercée à titre gratuit. Toutefois, il peut bénéficier d'indemnités dont le montant et les modalités de versement sont fixés par voie réglementaire. (art. 131)

[...] En cas de suspension ou dissolution du conseil de la commune, le représentant de la commune continue de la représenter au sein du conseil d'administration des sociétés de développement susmentionnées, jusqu'à la reprise par le conseil de la commune de ses fonctions ou jusqu'à l'élection de son successeur, selon le cas. (art. 132)

Cette nouvelle formule de gestion des services publics locaux, notamment ceux à caractère industriel et commercial (p. ex., les gares routières), peut être considérée comme une solution appropriée, capable de concilier différentes formules de gestion des services publics. En effet, la création d'une SDL permet une gestion plus professionnelle des services publics, pour autant qu'elle soit régie par les dispositions de la *Loi relative aux sociétés anonymes*, en l'occurrence le décret n° 96-124 du 30 août 1996, qui n'a pas été traitée conformément aux dispositions de la comptabilité publique communale et dont les procédures ne répondaient pas aux exigences d'une gestion professionnelle des affaires. Il va sans dire qu'une SDL intègre la souplesse de gestion de la société anonyme et que son règlement s'y applique en tenant compte de l'intérêt général d'agir dans les limites des capacités de la collectivité qui en est le principal actionnaire.

Compte tenu de la convergence d'intérêts, ces sociétés peuvent s'associer à d'autres personnes morales publiques ou privées au sein de ces sociétés. En d'autres termes, faire appel à une SDL est un processus qui maximise le succès du développement local grâce à la collaboration de différents partenaires. De même, les collectivités locales et les parties prenantes doivent définir les statuts de manière transparente pour déterminer les modalités de leur partenariat et pour définir les opérations liées à la création et à la gestion de la SDL.

Ces dernières années, les domaines dans lesquels les autorités locales ont investi en faisant appel à la SDL ont été multiples, avec pour objectif l'intérêt général des citoyens et l'amélioration de leur cadre de vie en optimisant la prestation des services publics. À vrai dire, une SDL ressemble aux techniques contractuelles du partenariat

public-privé (PPP). Or, comme son nom l'indique, et contrairement aux PPP, elle est une société juridique strictement réglementée par la loi, comme c'est le cas au Maroc en ce moment.

À ce titre, la *Loi n° 17-08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant charte communale* a introduit un véritable cadre légal pour les SDL. Seulement, le projet d'une telle institution doit faire l'objet d'une délibération au sein du conseil de la collectivité et recevoir une autorisation de la part des autorités de tutelle. Par la suite, ses statuts s'inspirent des statuts de la société et des conventions d'autorisation de réalisation de projets ou de gestion d'équipements publics.

Avant l'entrée en vigueur de la Loi n° 17-08, la SDL était connue comme une société d'économie mixte et constituait un moyen fiable de faire face aux contraintes fiscales et d'accompagner la réalisation de projets publics. Les collectivités locales pouvaient ainsi placer la partie de leurs activités pouvant souffrir de la rigueur du droit public (p. ex., les activités à caractère industriel ou commercial) sous l'emprise du droit et de la gestion privés. On peut donc dire que le recours aux SDL est un outil qui permet au Maroc de combler ses lacunes dans le bon fonctionnement des services publics, tout en ciblant, in fine, le meilleur service au profit des usagers.

Un des avantages de la création d'une SDL est de développer des infrastructures ou des services. Elle assure aussi la disponibilité d'autres formes de financement plus diversifiées afin de réduire la pression budgétaire sur les collectivités locales. La capacité de ces entités à mobiliser le levier de financement et l'expertise des partenaires financiers constituent donc des habiletés importantes dans le dévouement à la démocratie locale.

2.2 À Casablanca

Aujourd'hui, les villes dépendent de la mobilisation des ressources humaines et de la capacité à gérer les territoires dans le cadre d'un système de partenariats avec de multiples acteurs. Le territoire est un espace dynamique, évolutif et à la fois complexe qui nécessite une saine gestion. D'une part, il faut saisir la

fenêtre d'opportunité et favoriser son développement et, d'autre part, réduire (ou traiter) le risque, tout en mettant en œuvre les mesures d'atténuation.

Les villes sont dans l'obligation d'améliorer leur gestion publique en introduisant la notion de performance et en privilégiant une approche de la dépense en fonction de ses résultats, mesurés par de nouvelles pratiques d'évaluation. Elles sont dans l'obligation d'être conformes dans la gestion en matière de gouvernance et de management pour être attractives. Pour une bonne gestion, les collectivités territoriales optent pour un mode de gestion basé sur le maître d'ouvrage délégué, soit par le biais des SDL.

Il n'existe pas d'approche systématique de la gestion des services publics locaux dont l'efficacité puisse être reconnue à tout moment et en tout lieu. Cependant, la formule des SDL, qui concilie la gouvernance politique des élus avec l'efficacité du modèle entrepreneurial, peut apporter des réponses à de multiples enjeux de développement régional; le pilotage par contrats et par objectifs prend une dimension territoriale, dans la mesure où les collectivités sont directement responsabilisées.

3. Présentation de l'étude

La création d'une SDL prend tout son sens lorsqu'il s'agit d'un domaine bien précis où la commune a besoin de travailler avec un partenaire disposant d'une expertise technique ou de moyens financiers dont elle ne dispose pas, dans la gestion d'un service public en particulier.

Aujourd'hui, les SDL sont mises en place par les collectivités locales pour répondre aux enjeux de développement économique et social de leur territoire. Si ces structures ont été créées, c'est justement pour accélérer le rythme de réalisation des projets d'infrastructure, pour améliorer la qualité des services publics et, par conséquent, pour améliorer le cadre de vie des citoyens. Nous présentons, dans le cadre de ce travail, l'exemple de la commune de Casablanca au Maroc, qui, par la création des SDL, vise une gestion du service public avec pertinence, efficacité, efficience et transparence.

Les SDL opèrent dans les domaines du transport, des travaux publics, du patrimoine, des stratégies d'attraction, de la collecte des déchets, du stationnement, etc. La ville de Casablanca compte sept SDL opérant dans différents domaines d'activité et qui visent à exercer des activités économiques qui relèvent de la compétence de la ville. Ces SDL constituent donc les véritables organes d'exécution des projets de la commune :

Casablanca Prestations, Casablanca Aménagement, Casablanca Baïa, Casablanca Events et animation, Casablanca Transport, Casablanca Patrimoine, et Casablanca Iskane et équipements.

Afin de bien comprendre l'apport de ces SDL en matière de gouvernance dans la gestion publique de la commune, un entretien semi-directif a été effectué auprès de sept responsables des SDL et de trois responsables de la commune de Casablanca.

Type d'entretien	Entretien semi-directif basé sur des axes
Durée des entretiens	Entre 30 min et 2 h
Échantillon (10 personnes)	<ul style="list-style-type: none"> • 3 responsables dans la commune de Casablanca • 7 responsables des SDL
Axes de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance • Gouvernance et gestion des organisations • Gouvernance et SDL

Tableau 1 – Fiche présentative des entretiens menés
Source : Les auteurs, 2023

L'objectif de cette étude est de démontrer l'apport des SDL en matière de gouvernance dans la gestion publique. Les entretiens ont été effectués avec trois responsables de la commune de la ville

de Casablanca et avec sept responsables des SDL. Ils traitent, comme axe principal, de l'importance de ces SDL dans la gouvernance publique en retenant le cas de la gestion de la ville de Casablanca.

Nom de la société	% de participation de la commune	Activités
Casablanca Prestations	Dans le capital social : 50 %	Développement, gestion, accompagnement, suivi et évaluation des prestations de services publics locaux, dans le cadre des projets qui lui sont confiés par la commune
Casablanca Aménagement	Dans le capital social : 25 %	Réalisation de projets d'urbanisation et de développement (économique, culturel, environnemental et social) en qualité de maître d'ouvrage, de maître d'ouvrage délégué ou d'assistant au maître d'ouvrage
Casablanca Baïa	Dans le capital social : 80 %	Suivi de l'engagement de la ville en matière de protection de l'environnement grâce à la supervision des délégataires chargés de la propreté de la ville, du suivi de la qualité de l'air, de la gestion des plages, de la lutte contre les nuisibles et de la gestion des parcs et jardins publics
Casablanca Events et animation	Dans le capital social : 43 %	Promotion de Casablanca à l'échelle nationale et internationale par le biais d'animations aussi bien économiques, culturelles que sportives, et gestion pour le compte de la commune des infrastructures culturelles et sportives
Casablanca Transport	Dans le capital social : 58,5 %	Réalisation d'un ensemble de lignes de transport en commun en site propre
Casablanca Patrimoine	Dans le capital social : 52 %	Réhabilitation, sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel, matériel, immatériel et naturel du territoire
Casablanca Iskane et équipements	N. D.	Renforcement de l'activité des opérateurs privés et publics déjà engagés dans la gestion de la résorption des bidonvilles et intégration des quartiers insalubres et sous-équipés de la région Casablanca-Settat

Tableau 2 – Présentation des SDL interrogées
Source : Site web de la ville de Casablanca et des SDL

Personne	Fonction dans la commune de Casablanca-Maroc
Responsable 1	Vice-président
Responsable 2	Représentant
Responsable 3	Responsable

Tableau 3 – Présentation des personnes de la commune interrogées

4. Analyse et discussion

Selon les entretiens menés, 80 % des personnes interviewées affirment que la définition de la gouvernance dans un cadre théorique existe dans les ouvrages, les sites Internet, etc. De plus, elles mentionnent l'utilisation dans leur gestion de la gouvernance par projets. En effet, la gouvernance par projets recouvre les modes de management et d'organisation au sein d'un organisme; elle définit les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante.

De ce fait, la gouvernance comprend la mise en œuvre de tous les moyens qui permettent à une organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés de manière transparente et efficace, tout en respectant les attentes de toutes les parties concernées. Ainsi, elle comprend des règles d'imputabilité et des principes de fonctionnement établis par le conseil pour déterminer son orientation stratégique, pour assurer le pilotage de la direction et pour favoriser la formation de valeurs d'intégrité et d'excellence au sein de l'organisation.

Chez les personnes de la commune interviewées, elles affirment que la notion de gouvernance est un concept large qui représente la manière dont un domaine d'activité est gouverné; elle désigne le système qui guide les entités décisionnelles dans un certain domaine d'activité, en d'autres termes

un « système de gouvernance » impliquant notamment la structure de gouvernance et la vitalité du système (processus de gouvernance, activités de gestion, etc.).

La gouvernance publique est un domaine d'étude interdisciplinaire qui traite des relations de pouvoir entre le gouvernement, la société civile et le marché, dans le contexte de l'évolution de la capacité des communautés politiques à gouverner légitimement et à agir efficacement.

Aussi, 80 % des personnes interviewées affirment que la gouvernance, en général, désigne un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation, ainsi que les institutions structurelles chargées de prendre ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle.

L'ensemble des personnes répondantes soutient que la création des SDL fait preuve de bonne gouvernance territoriale. En d'autres termes, ce modèle de gouvernance original, emprunté au secteur privé, a triomphé dans la gestion par projets à Casablanca. Les SDL sont une excellente réponse aux défis de gouvernance auxquels la ville de Casablanca fait face. Puisque le but de ces sociétés est de lever des capitaux et des compétences, elles doivent être un moyen de gérer des projets.

Axe de l'entretien	Personnes interviewées	% des réponses	Principaux résultats
Gouvernance	– 7 responsables de SDL – 3 responsables de la commune	80 %	La gouvernance désigne un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation ainsi que des institutions structurelles chargées de prendre ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle.
Gouvernance et gestion des organisations	– 7 responsables de SDL – 3 responsables de la commune	80 %	La gouvernance joue un rôle important et efficace dans la qualité de la gestion des institutions et dans l'amélioration de leur performance.
Gouvernance et SDL	– 3 responsables de la commune	100 %	La création des SDL fait preuve de bonne gouvernance territoriale. Les SDL sont une excellente réponse aux défis de gouvernance auxquels Casablanca fait face.
Gouvernance et SDL	– 7 responsables de SDL	100 %	Les SDL sont tenues d'appliquer et de mettre en pratique les principes de la bonne gouvernance en matière de responsabilités et de missions qui leur sont confiées.
Gouvernance et SDL	– 3 responsables de la commune – 7 responsables de SDL	90 %	Les SDL représentent un bon modèle de la bonne gouvernance dans le secteur public.

Tableau 4 – Principaux résultats des entretiens
Source : Les auteurs, 2023

Par ailleurs, selon les personnes interrogées, la création de SDL est la solution pour améliorer la gouvernance de la ville et la gouvernance territoriale. La gouvernance territoriale renvoie à un mode de gestion politique local, repose sur la mobilisation des ressources humaines et se construit sur la capacité à gérer le territoire dans le cadre d'un système partenarial multiacteurs. Elle veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques reposent sur un large consensus social, et à ce que les voix des plus pauvres soient entendues.

La gouvernance territoriale, quelle que soit sa taille (pays, région, secteur, ville), peut également faire référence à de bonnes pratiques de management, couplées à un mécanisme d'évaluation efficace (conformité). Dans ce contexte, la gouvernance territoriale signifie essentiellement gouverner les affaires publiques. Notons toutefois que la composition différente des conseils communaux n'optimise pas l'utilisation des ressources et les synergies avec les autres services de l'État. De fait, la SDL peut donc accélérer la réalisation du projet, tout en étant contrôlée par le conseil de la ville.

D'après notre étude empirique, les SDL jouent un rôle essentiel en matière de gouvernance territoriale et de développement territorial. Elles sont généralement créées à l'initiative des collectivités locales ou d'autres acteurs locaux. Leur objectif principal est de favoriser le développement économique, social et environnemental d'un territoire spécifique.

D'une part, en ce qui concerne la gouvernance territoriale, les SDL agissent comme des plateformes de coordination et de collaboration entre les différents acteurs locaux, par exemple les entreprises, les institutions publiques, les associations et les citoyens. Elles facilitent la concertation et la participation des parties prenantes dans la prise de décisions concernant le développement du territoire. Enfin, elles peuvent organiser des réunions, des consultations publiques, des ateliers et d'autres formes de dialogue pour permettre aux acteurs locaux d'exprimer leurs préoccupations, de partager leurs connaissances et d'élaborer conjointement des stratégies de développement.

D'autre part, les SDL ont un rôle clé dans la promotion du développement territorial. Elles travaillent en étroite collaboration avec les acteurs locaux pour identifier les besoins et les opportunités de développement du territoire. Sur la base de cette analyse, elles peuvent élaborer des plans d'action et mettre en œuvre des projets spécifiques visant à stimuler l'économie locale, à renforcer les infrastructures, à améliorer la qualité de vie des habitants, à promouvoir le tourisme, à soutenir l'innovation, etc. Les SDL peuvent agir comme des facilitateurs en mobilisant les ressources nécessaires; en recherchant des sources de financement; en établissant des partenariats; en coordonnant les différentes initiatives de développement; et en favorisant la concertation, la coordination et la participation des acteurs locaux. Elles contribuent ainsi à la mise en place de politiques et de projets mieux adaptés aux réalités et aux besoins spécifiques du territoire, tout en renforçant la démocratie locale et la participation citoyenne.

En résumé, les collectivités territoriales ont besoin d'outils innovants, simples et capables de s'adapter en permanence à l'évolution des réalités et des circonstances; la formule de la SDL, qui coordonne l'efficacité de la gouvernance politique des élus et des modèles entrepreneuriaux, doit apporter des réponses à de multiples échelles de développement régional (locale, régionale, voire nationale) et potentiellement développer des synergies d'attractivité du rôle des partenaires et de constructivité territoriale. Cette formule constitue un élément très important dans l'instauration des principes de la bonne gouvernance et dans l'amélioration de la gestion publique.

Conclusion

Notre recherche visait à répondre à la question : *Quel rôle les SDL ont-elles à jouer en matière de gouvernance territoriale et de développement territorial?* Nous pouvons conclure que, dans le cas de la ville de Casablanca, au Maroc, ces sociétés ont un rôle crucial à jouer dans l'instauration des pratiques de la gouvernance et dans le développement territorial. En effet, elles sont en mesure de mobiliser les ressources locales et de les mettre en œuvre de manière efficace pour répondre aux besoins de la communauté.

Les SDL casablancaises sont également bien placées pour encourager la participation des acteurs locaux dans la gouvernance et dans la prise de décisions, ce qui peut renforcer la légitimité et la transparence des processus de développement territorial. Elles ont un rôle clé à jouer dans la gouvernance territoriale et dans le développement territorial; leur engagement et leur participation active sont essentiels pour assurer un développement équilibré, durable et inclusif pour les communautés locales.

En guise de conclusion, il convient de noter que le Maroc traverse actuellement un tournant historique dans son processus de développement, dans l'étape de construction de son bilan et dans la formulation de stratégies et d'initiatives tournées vers l'avenir. Heureusement, à mesure que cette évolution s'amplifie, de nouveaux modes et mécanismes d'intervention sont annoncés pour favoriser la bonne gouvernance dans plusieurs domaines, en tenant compte des perceptions et de la satisfaction des citoyens.

Bien sûr, la gouvernance est importante pour le développement. Les sociétés dotées d'institutions gouvernantes plus efficaces et responsables obtiennent de meilleurs résultats dans toute une série de domaines, de la croissance économique au développement humain et à la cohésion sociale. Or, la gouvernance ne doit pas être considérée comme une simple contribution à la croissance économique : elle est à la fois une fin en soi et un moyen d'atteindre d'autres objectifs de développement.

Pour répondre aux enjeux de développement économique et social du territoire aux échelles locale et régionale, les collectivités locales doivent faire des choix stratégiques quant aux processus de production, de financement et de gouvernance des services dont elles ont la charge. Outre l'hétérogénéité et la diversité des acteurs impliqués dans ce processus, la prestation de services publics locaux est également compliquée par la diversité des approches de gestion à la disposition des autorités locales. Les collectivités locales peuvent ainsi choisir l'option de créer des SDL pour enrichir l'éventail des outils mis à disposition par les élus locaux afin de développer des projets constructifs pour le territoire et d'instaurer les principes de bonne gouvernance.

NOTE

- 1 Synonymes : gouvernance en ligne, gouvernance électronique ou cybergouvernance.

RÉFÉRENCES

- Allain, G. et Basque, M. (2001). *De la survivance à l'effervescence : portrait historique et sociologique de la communauté acadienne et francophone de Saint-Jean, Nouveau-Brunswick*. ARCF de Saint-Jean.
- Bertrand, N., Gorgeu, Y. et Moquay, P. (2001, 13-14 décembre). Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale. *3^{es} Journées de la proximité Nouvelles croissances et territoires*, Paris.
- Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* [Working Paper No. 1040101]. CREGO, Université de Bourgogne.
- Dinaoui, M. et El Gnaoui, L. (2022). La gestion de la ville et l'attractivité territoriale : cas de la ville de Casablanca. *African Scientific Journal*, 3(11), 222-242. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6528860>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Habermas, J. (1992). *Droit et démocratie : entre faits et normes*. Gallimard.
- Habermas, J. (1997). *Droit et démocratie. Entre faits et normes*. Gallimard.
- Institut sur la gouvernance (IOG). (s. d.). *Qu'est-ce que la gouvernance?* <https://iog.ca/quest-ce-que-la-gouvernance>
- Kooiman, J. (1993). Social-political governance: Introduction. Dans J. Kooiman (dir.), *Modern governance: New government-society interactions* (p. 1-8). SAGE.
- Leroy, M. et Mermet, L. (2004, 12-14 février). *La gestion patrimoniale : innovations et limites de vingt-cinq ans de recherche d'une gestion concertée de l'environnement rural* [Communication]. Séminaire Sciences sociales et environnement : perspectives franco-allemandes, Strasbourg (France). https://www.researchgate.net/publication/313650562_La_gestion_patrimoniale_innovations_et_limites_de_25_ans_de_recherche_d'une_gestion_concertee_de_l'environnement_rurale
- OCDE. (1995). The Commission on Global Governance. OECD.
- Pérez, R. (2007). La gouvernance des disciplines de gestion en France. *Revue française de gestion*, 178-179(9-10), 263-274. <https://doi.org/10.3166/rfg.178-179.263-274>
- Sébastien, L. (2006). *Humains et non-humains en pourparlers : l'acteur en 4 dimensions* [Thèse de doctorat]. École nationale supérieure des mines et Université Jean Monnet, Saint-Étienne. <https://theses.hal.science/tel-00780587>
- Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des proximités. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 2010(3), 409-437. <https://doi.org/10.3917/revu.103.0409>
- Zeller, A. et Stussi, P. (2002). *La France enfin forte de ses régions : glossaire engagé de la décentralisation*. Gualino Éditeur.

Dossier spécial

Le réseau chilien d'aide humanitaire : quelle structure de gouvernance pour gérer les crises à la suite de catastrophes?

Muriel Dufour^a, Julie Ricard^b, Paulina Arroyo-Pardo^c

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1598>

RÉSUMÉ. Le 27 février 2010, un tremblement de terre secoue le Chili. L'ampleur du désastre nécessite une réponse d'envergure mobilisant de nombreux intervenants. Le constat de ceux-ci quant au manque d'efficacité de la gestion de crise à la suite du désastre les conduit à bâtir un réseau afin d'améliorer la coordination. Cette recherche vise à expliquer la formation et l'évolution de la structure de gouvernance du réseau de réponse d'urgence chilien entre 2010 et 2019. Les résultats montrent que les modèles existants, notamment ceux proposés par Provan et Kenis (2008), ne permettent pas d'expliquer la complexité du troisième niveau de développement du réseau observé. La théorie de l'analyse sociale des réseaux et le concept de réseau multicouche ont été mobilisés pour explorer ses nuances. Ainsi, nous proposons un nouveau modèle, celui de *gouvernance divisée multicouche*, pour décrire le dernier niveau de développement observé entre 2015 et 2019.

Mots-clés : Réseaux complexes, gouvernance, crise, structure

ABSTRACT. On February 27, 2010, an earthquake shook Chile. The magnitude of the disaster required a large-scale response mobilizing many stakeholders. The lack of effectiveness in managing the crisis following the disaster observed by the stakeholders, led them to build an emergency response network to coordinate future responses more effectively. This research aims to explain the creation and evolution of the governance structure of the Chilean humanitarian network between 2010 and 2019. The results show that the existing models, especially those proposed by Provan and Kenis (2008), do not explain the complexity of the third development level of development of the observed network. The theory of social network analysis and the concept of multilayered networks were used to explore its nuances. Thus, we propose an additional model we call "multilayer divided governance" to describe the last network structure observed from 2015 to 2019.

Keywords: Complex networks, governance, crisis, structure

Introduction

Le 27 février 2010 à 3 h 34 du matin, un tremblement de terre d'une magnitude de 8,8 secoue le centre du Chili. Quelques dizaines de minutes plus tard, un tsunami ravage près de 800 kilomètres de côtes. Le bilan est lourd : presque 600 morts, 2 millions de personnes déplacées, des villes complètement rasées, des ports disparus, pour des impacts économiques d'environ 20 % du PIB national

(Beittel et Margesson, 2010). Ce désastre de grande ampleur survient dans une série de catastrophes naturelles ayant des impacts de plus en plus importants dans un contexte de changements climatiques et d'urbanisation croissante, même en zone à risque. En 2021 seulement, 432 désastres ont été répertoriés mondialement, affectant 101,8 millions de personnes, avec des impacts économiques de 252 milliards de dollars US (CRED, 2022).

^a Ph. D., M. Sc. en gestion de projets, CPA, professeure agrégée, Université du Québec en Outaouais

^b Ph.D., chargée de cours, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

^c Ph. D., professeure titulaire, Université du Québec à Montréal

En raison de leur ampleur parfois nationale, ces désastres nécessitent une réponse d'envergure mobilisant de nombreux intervenants, car les besoins en ressources et en expertise sont énormes, et parce qu'une organisation ne peut à elle seule répondre à tous ces besoins (Agranoff et McGuire, 2001). De plus, l'environnement dans lequel intervient la réponse est incertain et complexe (Gatignon et collab., 2010), rendant la gestion du système de réponse d'urgence elle-même très complexe (Boin et collab., 2010; Bui et collab., 2000; Comfort et collab., 2001; Deschamps et collab., 1996; Pauchant et Mitroff, 1995), d'autant qu'elle doit être flexible et adaptable aux changements rapides (Boin, 2009; Comfort, 2007).

Afin de répondre à ces besoins énormes et aux défis soulevés par cette complexité, on voit de plus en plus des systèmes de réponse d'urgence s'organiser sous forme de réseaux composés de multiples intervenants et dotés de différentes structures de gouvernance. Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'analyse du réseau créé au Chili, après le constat fait par les organisations intervenantes quant au manque d'efficacité de la gestion de la crise à la suite du désastre de 2010 et à partir de leur volonté de pallier l'absence de coordination entre les acteurs, la mauvaise utilisation des ressources et leur manque d'expertise.

Cette recherche a comme objectif d'expliquer la formation et l'évolution de la structure de gouvernance du réseau de réponse d'urgence chilien à l'aide des modèles théoriques existants. Ces modèles s'étant avérés insuffisants pour décrire le phénomène observé, nous proposons un nouveau modèle de structure de gouvernance, que nous avons appelé *gouvernance divisée multicouches*. Organisé autour de plusieurs réseaux (ou groupes d'organisations), il a des finalités, des missions, des expertises et des ressources différentes.

À cet effet, dans une approche qualitative, nous avons effectué une étude de cas longitudinale explorant la formation et l'évolution du réseau de réponse d'urgence chilien entre 2010 et 2019. Les données ont été recueillies au moyen de 50 entrevues ainsi que de documents internes et publics, puis ont été

analysées en faisant une analyse discursive avec décomposition temporelle afin d'établir la cartographie visuelle des réseaux et leur évolution.

Cet article est organisé comme suit : la section 1 présente la revue de la littérature ainsi que le cadre théorique et conceptuel; la section 2 explique la méthodologie utilisée; et la section 3 présente les résultats. Nous concluons avec les contributions de cette recherche ainsi que les implications managériales pour les gestionnaires des réseaux d'urgence humanitaire.

1. Littérature, cadre théorique et conceptuel

1.1 Introduction à la revue de la littérature

Depuis longtemps, la coordination a été identifiée comme cruciale pour l'efficacité des réponses d'urgence (Bui et collab., 2000; Moore et collab., 2003). En effet, en raison des phénomènes d'« assaut de masse » et de « convergence de masse » (Barton, 1969; Siegel, 1985), lesquels recouvrent respectivement les notions de multitude d'actions entreprises par les intervenants ainsi que de multitude de gens, de commodités et d'équipements arrivant sur le théâtre des opérations, la coordination est à la fois difficile et critique pour la réussite des opérations d'urgence (Granot, 1997; McEntire, 1999; Tatham et Pettit, 2010). De nombreuses failles en matière de coordination ayant été relevées, le concept de coordination a été très étudié, puis des modèles idéaux – et parfois totalement opposés – ont été préconisés, allant de la centralisation du système de réponse d'urgence (Moynihan, 2009) à sa décentralisation complète (Tierney et Trainor, 2004).

Une branche de ce domaine de recherche s'est penchée sur le phénomène de réseau, de plus en plus présent dans nos systèmes économiques et sociaux de façon générale (Wachtendorf, 2009), spécifiquement sur le développement des réseaux pour la gestion de crise que constituent les réponses d'urgence. Dans cette perspective de réseau, l'aide d'urgence se conçoit dans un contexte de réseau multiorganisationnel (Tatham et

Petit, 2010). En effet, la structure en réseau apporte une solution au problème de la coordination des intervenants en permettant de rassembler et de coordonner différentes organisations, expertises et ressources « pour résoudre des problèmes qui ne peuvent pas être résolus ou qui seront résolus avec difficulté par une seule organisation » (Agranoff et McGuire, 2001, p. 296, trad. libre). Pour Kumar et Havey (2013), un réseau garantit une certaine efficacité :

Il y a une plus grande efficacité en créant un réseau d'organisations communiquant et travaillant ensemble [...], et utilisant des experts en logistique, en acheminement et en gestion des chaînes d'approvisionnement, car cela permet une meilleure gestion et coordination des efforts en matière d'aide humanitaire. (p. 628, trad. libre)

Les réseaux permettent notamment de résoudre les problèmes complexes en contexte d'incertitude (Comfort et collab., 2012). Toutefois, cette efficacité est conditionnée au fait que le type de coordination choisi doit s'adapter à la nature des tâches à effectuer (Raelin, 1980) et à l'environnement, ce qui fait ressortir la spécificité des réseaux de réponse d'urgence, lesquels doivent avoir une « capacité d'improvisation » (Drabeck, 1985) et de la flexibilité (Kapucu, 2009; Waugh et Streib, 2006).

Ce phénomène de réseau soulève des enjeux, notamment de gouvernance. En effet, avec « un ensemble hétérogène, mais interdépendant d'acteurs publics, privés et de la société civile », il y a la nécessité pour eux « de négocier leurs intérêts pour créer une approche cohérente » (O'Toole, 1997, cité dans Boersma et collab., 2021, p. 419, trad. libre) alors qu'« aucune organisation isolée n'a le droit exclusif ni la responsabilité pour diriger les opérations d'aide humanitaire internationale » (McEntire, 2002, cité dans Boin, 2004, p. 224, trad. libre). Ces problèmes de gouvernance sont d'autant plus importants que le réseau sera nécessairement complexe, étant donné l'environnement très complexe des opérations d'urgence, d'où le constat suivant : « La façon dont les réseaux complexes dans des conditions

de désastre peuvent être orchestrés demeure au mieux obscure » (Chisholm, 1989, cité dans Boin et collab., 2010, p. 2, trad. libre).

Les fondements théoriques de cette recherche reposent sur les concepts de réseau et de gouvernance des réseaux, de même que sur deux théories, soit celles de la gouvernance des réseaux et de la théorie sociale des réseaux, ce que nous allons voir dans la section suivante.

1.2 Cadre théorique et conceptuel

Le concept de réseau réfère à des arrangements multiorganisationnels (Agranoff et McGuire, 2001) entre deux organisations ou plus, reliées entre elles par diverses relations (Borgatti et collab., 2013; Du et collab., 2020). Les réseaux comprennent un ensemble d'acteurs, donc deux acteurs ou plus, sans limitation du nombre (Luke et Harris, 2007), et ils sont conçus en vue d'atteindre des objectifs communs (Agranoff, 2007; Luke et Harris, 2007; Provan et collab., 2007; Yurisch et collab., 2020). Le réseau, structure d'interdépendances impliquant de multiples organisations, a une caractéristique essentielle : aucune entité n'est la subordonnée formelle des autres dans un arrangement hiérarchique (O'Toole, 1997, cité dans Agranoff et McGuire, 2001).

1.2.1 La théorie de la gouvernance des réseaux

Le concept de gouvernance des réseaux a été défini comme les « actions et les mécanismes qu'une organisation (ou plus) utilise dans le but de planifier intentionnellement, d'implémenter et de contrôler la formation de liens interorganisationnels et de structurer le réseau dans son entièreté » (Provan et Kenis, 2008, p. 232, trad. libre). Dans cette perspective, le réseau est vu comme un mécanisme de coordination (Paquet, 2008) et c'est le réseau qui doit être pris comme unité d'analyse, plutôt que les entités composant le réseau. L'objet d'étude est alors la structure d'ensemble formée par les relations entre les individus, les organisations ou les réseaux d'organisations, constituant un « réseau de réseaux » (Nagi et collab., 2021; Seufert et collab., 1999).

Le réseau est une nouvelle structure de gouvernance (Hill et Lynn, 2009; Liu et collab., 2020), une forme distincte d'organisation (Moretti et Zirpoli, 2016; Williamson, 1975) appelant des modes de gestion particuliers et adaptés au fait qu'il n'y a pas de hiérarchie au sein d'un réseau (Clegg et collab., 2016). Pour Hill et Lynn (2004), la gouvernance par réseau chercherait « non pas à supprimer l'aspect vertical » (donc la hiérarchie), « mais à ajouter les liens horizontaux » (recherche de coordination des services entre les partenaires) (p. 174, trad. libre). Toutefois, il existe un certain consensus selon lequel la gouvernance d'un réseau repose sur deux caractéristiques essentielles : l'aspect non hiérarchique et l'aspect volontaire de la participation dans le réseau. Ces caractéristiques spécifiques appellent à se pencher sur les enjeux de structure de gouvernance des réseaux, car tout changement dans un réseau interorganisationnel aurait un effet sur sa coordination (Raelin, 1980); la structure du réseau peut faciliter la coordination, mais aussi la limiter, si elle est inadaptée (Granot, 1997).

Prenez en compte les enjeux complexes évoqués précédemment, la théorie de la gouvernance des réseaux propose différents modèles, lesquels s'appuient tous sur une vision macro du réseau (réseau pris dans son ensemble) : les réseaux auto-organisés et les réseaux hiérarchiques (Yurisch et collab., 2020); les réseaux planifiés (Liu et collab., 2020; Yurisch et collab., 2020) ou les réseaux orchestrés (Dagnino et collab. 2016; Dhanaraj et Parkhe, 2006; Doz et collab., 2000; Human et Provan, 2000; Möller et Svahn, 2009; Paquin et Howard-Grenville, 2013) par opposition aux réseaux émergents (Liu et collab., 2020; Yurisch et collab., 2020); les réseaux formels et informels (Byman, 2001; Raelin, 1980), qui peuvent être des collaborations sur une base volontaire, par opposition à des collaborations basées sur des accords contractuels (Tang et Wang, 2020) des réseaux mandatés ou non (Raelin, 1980). Abbasi et collab. (2018) ont aussi proposé le concept de réseaux ayant une structure de coordination par rétroaction ou en vertu de plans préétablis. Les réseaux émergents ont également été opposés aux réseaux orientés vers des objectifs (*goal-directed networks*) (Provan et Kenis, 2008), la notion ramenant

aux modèles les plus importants et les plus utilisés en gouvernance de réseaux proposés à ce jour, soit le modèle de réseau centralisé par opposition à celui décentralisé de Provan et Kenis (2008), dans lequel s'insère le modèle *command and control* proposé par Moynihan (2009).

Notre recherche utilise comme fondement théorique le modèle séminal des structures de gouvernance de Provan et Kenis (2008), non disputé, souvent utilisé encore à ce jour et basé indirectement sur la structure décisionnelle du réseau, un élément déterminant de la gouvernance, parce que le type de structure tend à influencer l'efficacité du réseau, et parce que la gouvernance dans et entre les réseaux détermine la survie et le succès des réseaux et de la collaboration (Bryson et collab., 2006; Provan et Kenis, 2008).

Selon Provan et Kenis (2008), il existe trois modèles de gouvernance :

1. Le modèle de *gouvernance partagée*, hautement décentralisé, dans lequel tous les membres prennent leurs propres décisions et gèrent chacun de leur côté les activités liées au réseau, ce que les auteurs appellent une gouvernance sans intermédiaire;
2. Le modèle de *gouvernance divisée, à réseau légèrement centralisé (slightly brokered)*, avec soit un intermédiaire sous la forme d'une seule organisation prenant en main certaines activités clés de gouvernance, soit un partage des responsabilités clés de gouvernance entre plusieurs organisations;
3. Le modèle de *gouvernance divisée, à réseau très dirigé (highly brokered)*, fortement centralisé autour d'une organisation qui prend la direction du réseau (*network administrative organization* ou NAO), soit sur une base volontaire, soit sur une base mandatée.

Ce à quoi un autre type a été ajouté : les *réseaux fragmentés*, « caractérisés par une densité extrêmement faible, une faible centralité et un grand nombre de composants isolés et non connectés » (Rudnick et collab., 2019, p. 118, trad. libre). Les modèles de Provan et Kenis (2008) peuvent être représentés comme suit (voir figure 1).

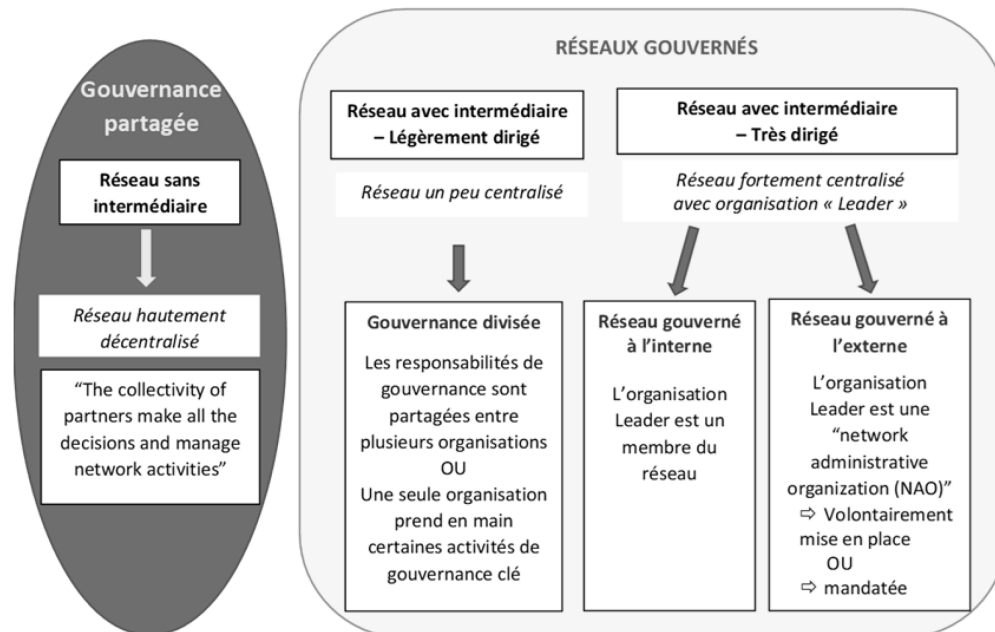


Figure 1 – Représentation graphique du modèle de gouvernance des réseaux de Provan et Kenis (2008)

1.2.2 La théorie sociale des réseaux

La théorie sociale des réseaux (*Social Network Analysis* ou SNA) s'intéresse aux relations à l'intérieur du réseau. L'unité d'analyse est au niveau micro, soit les membres du réseau (appelés aussi acteurs ou nœuds) et les relations interorganisationnelles (appelées aussi liens) (Abbasi et Kapucu, 2012). L'objectif de cette théorie est de faire une description mathématique visant à dessiner la structure des relations entre les acteurs (Abbassinia et collab., 2021; Boccaletti et collab., 2014) en définissant les caractéristiques mathématiques de ces nœuds et de ces liens sous l'angle de la densité, de la centralité, de la connectivité, etc.

Cette théorie repose sur l'idée que les actions des acteurs sont interdépendantes et s'influencent (Ramos Vidal, 2017). Elle introduit la notion de réseau complexe, lequel est constitué de plusieurs couches formées par les différents groupes d'organisations du réseau. Les acteurs d'une couche ont des relations entre eux, mais peuvent aussi avoir des relations de divers types avec des acteurs d'une autre couche (Boccaletti et collab., 2014).

Ces réseaux complexes, aussi appelés multirelationnels, multidimensionnels ou multicouches (Takes et collab., 2018), regroupent de nombreux types, chacun représenté par un type de graphe (Boccaletti et collab., 2014).

2. Cadre méthodologique

Cette étude de cas empirique longitudinale vise à comprendre et à expliquer la formation et l'évolution de la structure de gouvernance du réseau de réponse d'urgence chilien formé entre 2010 et 2019, à la lumière des modèles de structure de gouvernance des réseaux proposés par les études antérieures, spécifiquement ceux de Provan et Kenis (2008). L'objectif ultime est de voir s'il est possible d'enrichir les modèles existants.

Le cas du Chili représente un milieu empirique fertile comme laboratoire d'apprentissage sur l'évolution des structures de gouvernance des réseaux. D'abord, parce que le désastre du 27 février 2010, d'une ampleur significative, a nécessité une mobilisation nationale et internationale de ressources, tant humaines que matérielles.

Ensuite, parce que ce désastre a permis de constater la désorganisation de la réponse d'urgence chilienne et le manque d'expertise des organisations locales. De ce fait, il a été l'élément déclencheur de la création d'un réseau de gestion de crise, résultat d'une collaboration volontaire et concertée de la plupart des organisations chiliennes et internationales intervenues sur le terrain. Enfin, parce que le Chili est un pays sujet aux catastrophes naturelles répétitives et d'ampleur, ce qui a provoqué une évolution constante et significative du réseau d'urgence entre 2010 (début de la construction du réseau chilien) à 2019 (date de notre dernière collecte de données).

Pour cette recherche qualitative, nous avons collecté des données de divers types en trois phases, soit en 2012, en 2015 et en 2019. Les données verbales proviennent de 50 entrevues semi-dirigées d'une durée de 60 à 90 minutes chacune effectuées auprès des membres œuvrant au sein des organisations ayant participé aux opérations d'urgence en 2010 et de celles qui se sont ajoutées au réseau par la suite. Les organisations en question sont de quatre types :

1. les organisations non gouvernementales (ONG) chiliennes et internationales;
2. les agences gouvernementales chiliennes;
3. les organisations privées; et
4. l'Organisation des Nations unies – Région Amérique latine et Caraïbes et ses agences.

Les données écrites proviennent de plus de 1200 pages de documents internes (rapports internes, directives, rapports de situation) fournis par ces organisations ainsi que de documents publics (sites web, articles de journaux et rapports publiés par les organisations intervenantes). La variété et la quantité des données, tant verbales qu'écrites, nous ont permis de faire un croisement des résultats obtenus des différentes sources.

Les entrevues et les documents ont fait l'objet d'une analyse discursive approfondie (Langley et collab., 2011) afin de distinguer, d'une part, les organisations membres du réseau et, d'autre part, les relations existantes entre elles en matière de fréquence et de direction. Nous avons adopté la

méthodologie de la cartographie visuelle (*visual mapping*) (Boccaletti et collab., 2014; Langley, 1999), laquelle consiste à dessiner le réseau formé par les organisations, leurs échanges formant l'ensemble des liens les unissant et, donc la structure du réseau.

Parallèlement, nous avons utilisé la décomposition temporelle des données (Du et collab., 2020; Langley, 1999;) pour déterminer s'il y avait des moments clés dans l'évolution du réseau. À ces fins, les entrevues ont été retranscrites. Les verbatims et les documents ont d'abord été codés et analysés à l'aide du logiciel NVivo, puis transférés dans le logiciel ATLAS.ti, utilisé essentiellement comme interface graphique pour établir la cartographie du réseau.

Étape 1 de l'analyse

La première étape de l'analyse a consisté à identifier, à l'aide de Nivo et d'ATLAS.ti, toutes les organisations citées soit durant les entrevues, soit dans les documents. Chacune des organisations s'est vu attribuer un code spécifique dans le logiciel. Cela a également permis de voir si une organisation faisait partie du réseau et à quel moment, ce qui nous a conduites à déterminer que le réseau chilien a connu trois périodes clés dans son évolution :

1. La première période s'étend du 27 février 2010 (date du désastre et début de la collaboration afin de créer un réseau) à 2012 (date de la mise en place formelle du réseau);
2. La deuxième période s'étend de 2012 à 2015. Elle est marquée par la structuration du réseau;
3. La troisième et dernière période identifiée s'étend de 2015 à 2019. Elle se caractérise par un développement et une complexification du réseau.

De ce fait, une carte a été dessinée pour chacune des trois périodes identifiées.

Étape 2 de l'analyse

La deuxième étape a été de distinguer les relations entre les organisations identifiées comme répondantes dans les réponses d'urgence, puis d'en

déterminer la fréquence et la direction. Les relations prises en compte sont celles faites sur une base relativement régulière, tandis qu'un échange unique et ponctuel est considéré comme insuffisant pour établir une relation. De ce fait, une organisation identifiée dans la réponse d'urgence, mais sans échanges répétés avec une autre organisation répondante a été considérée comme appartenant au réseau de réponse, mais sans lien avec les autres membres du réseau.

Étape 3 de l'analyse

L'étape suivante a consisté à analyser les trois réseaux ainsi dessinés pour chacune des trois périodes clés, à la lumière des modèles de gouvernance mis de l'avant par Provan et Kenis (2008), pour comprendre la structure du réseau chilien et son évolution à travers les périodes. Nous avons constaté que la typologie de Provan et Kenis (2008) à elle seule ne pouvait pas expliquer l'évolution du réseau chilien. Il nous est donc apparu indispensable d'enrichir ces modèles.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche tout à fait novatrice consistant à mobiliser et à combiner deux théories basées essentiellement sur des concepts mathématiques, soit la théorie de la gouvernance des réseaux et l'analyse sociale des réseaux (SNA). En effet, ces deux théories présentent certains concepts qui nous sont apparus comme potentiellement très riches sur le plan qualitatif, bien que reposant jusqu'ici sur une approche quantitative.

Nous avons ainsi exploité le concept de réseau multicouche, lequel repose sur des mesures mathématiques des relations entre les organisations. Nous l'avons traduit en termes qualitatifs, en gardant le principe selon lequel chaque organisation représente un nœud, et chaque relation (ou échange) entre deux organisations représente un lien. Comme l'objectif de cette recherche est de dégager la structure du réseau, nous nous sommes attachées à l'existence des relations, à leur fréquence et à leur direction, mais non au type de relation.

La prochaine section propose la cartographie du réseau et l'analyse au regard des typologies existantes pour chacune des périodes temporelles identifiées : du 27 février 2010 à 2012, de 2012 à 2015 et de 2015 à 2019.

3. Résultats

3.1 Naissance du réseau chilien (2010 à 2012)

Le désastre du 27 février 2010 marque un jalon dans l'histoire de l'aide humanitaire au Chili, pays pourtant frappé de façon répétitive par des désastres de tous types. En effet, les intervenants sont unanimes dans leur constat : les opérations ont été marquées par la désorganisation de l'aide d'urgence ainsi que par le manque de coordination des répondants et des ressources, principalement en raison du manque d'expertise des organisations humanitaires chiliennes en matière de réponse d'urgence :

En février 2010, il n'y avait aucune capacité. Ainsi, nous étions mal préparés, très mal préparés. C'est ridicule, comme je vous le disais, car nous sommes un des pays avec le plus grand risque de tremblements de terre dans le monde entier. Mais nous n'avions pas beaucoup de capacité de réponse. (R30¹, 2012)

Les impacts sont dramatiques : certaines régions ou populations sont totalement dépourvues d'aide, tandis que d'autres voient les ONG se bousculer. Les mauvaises ressources sont apportées aux mauvais endroits; les victimes se voient attribuer trop de ressources ou pas assez. Les répondants se sentent démunis par le manque de ressources et d'expertise, notamment en raison de la capacité d'agir limitée de l'Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI²), agence gouvernementale de réponse d'urgence. Elle fut presque absente des opérations, malgré le mandat qui lui allouait a priori un rôle central dans la structure de réponse d'urgence :

Par exemple, l'UNESCO et l'UNICEF ne savaient pas – et nous ne le savions pas non plus – quelle ville avait besoin d'aide, car le

gouvernement ne donnait pas cette information. (R32, 2012)

Les capacités de l'ONEMI sont très limitées, car, dans son histoire, elle avait un point de vue de réduction des risques et de prévention, et tout ça. Mais la structure n'était pas faite pour [la réponse d'urgence]. Aussi, tout le monde regardait l'ONEMI à ce moment-là, mais l'ONEMI ne pouvait pas faire beaucoup. (R30, 2012)

Ce constat est un électrochoc qui convainc les répondants de la nécessité de créer un réseau d'urgence, vu la fréquence des désastres au Chili. D'où la volonté des répondants chiliens de commencer à bâtir, dès 2010, un réseau national de réponse d'urgence :

Q : Il n'y avait pas de mécanisme de coordination?

R : Non. Du moins, pas au début. Après quelques semaines, il y a eu la construction de ce système. Mais ce système n'existait pas avant. (R30, 2012)

Nous sommes en train de travailler très dur pour créer un réseau national humanitaire fort. (R32, 2012)

Parallèlement, les acteurs chiliens commencent aussi à construire un réseau informel avec le réseau international :

Ainsi, ce que nous avons créé était un réseau, un réseau informel avec toutes les têtes du réseau international et du réseau national qui étaient à travailler sur le terrain... un système d'information... (R32, 2012)

La période 2010 à 2012 est donc véritablement la genèse du réseau national chilien de réponse d'urgence. La cartographie du réseau existant durant cette période (voir figure 2) montre que les organisations ont un nombre limité de liens entre elles; certaines agissent même de façon totalement isolée, donc sans lien avec les autres. Ainsi, les différents acteurs (58 organisations recensées) prennent leurs décisions de façon plutôt indépendante, et il n'existe pas de centre de coordination ni de centre décisionnel concentrant les activités de gouvernance et de gestion du réseau.

Tous ces éléments semblent indiquer que cette structure de gouvernance correspond au modèle de *gouvernance partagée* proposé par Provan et Kenis (2008) avec une structure très décentralisée. À cette étape de l'évolution du réseau chilien, le modèle de Provan et Kenis est donc suffisant pour expliquer la structure, qui ne présente pas une complexité particulière et qui ne nécessite pas de faire appel au concept de réseau multicouche.

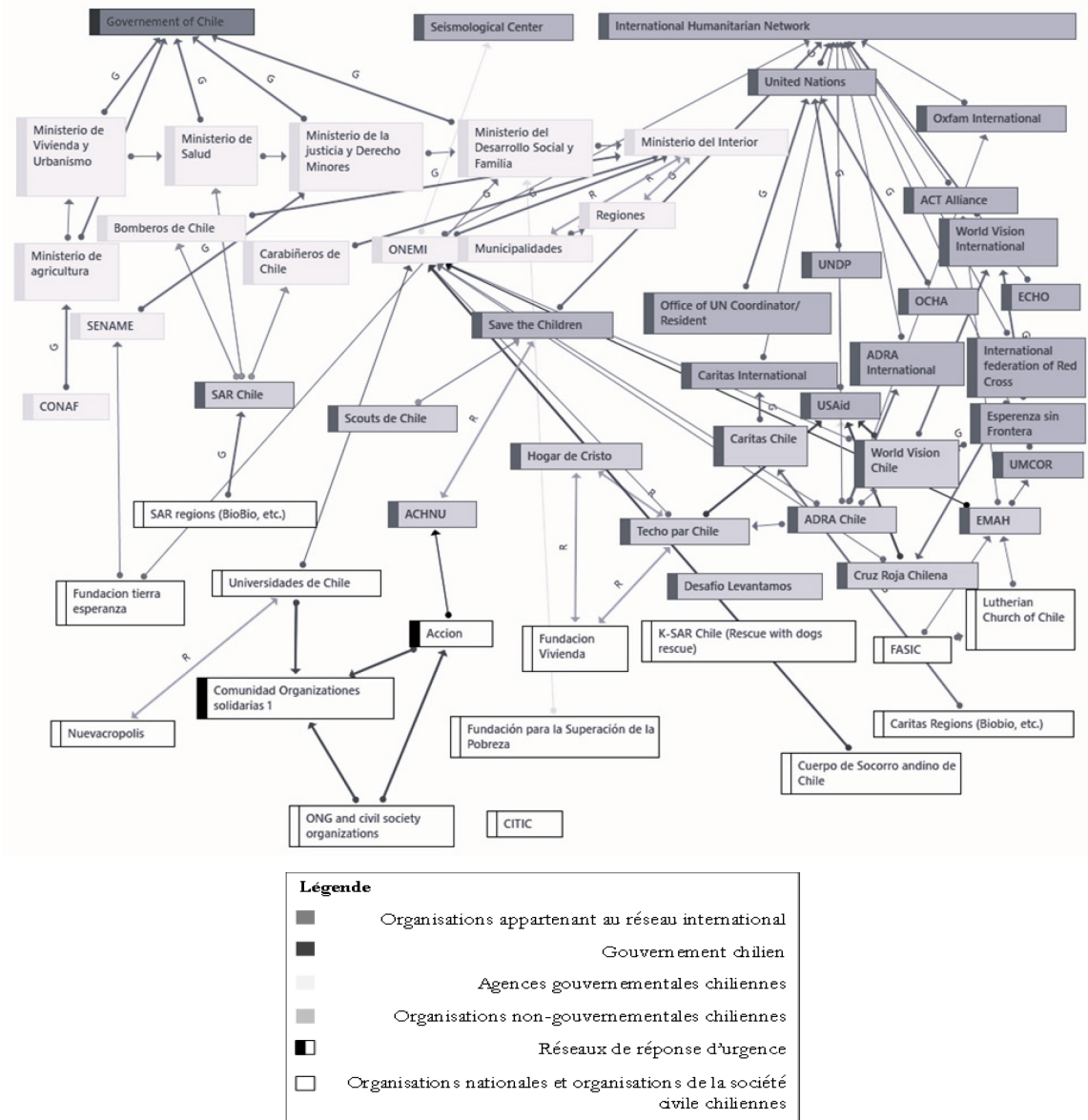


Figure 2 – Vue hiérarchique du réseau de 2010 à 2012 : modèle de gouvernance partagée avec réseau décentralisé sans intermédiaire (selon modèle de Provans et Kenis 2008)

3.2 Structuration et développement du réseau chilien (2012 à 2015)

L'année 2012 marque clairement le début de la seconde période du réseau, qui se structure et se développe (64 membres du réseau, comparative- ment à 58 durant la première période), ce qui se traduit par le développement de processus et de protocoles communs :

C'était en septembre, il y a deux ans [2010], et nous avons travaillé jusqu'à aujourd'hui à l'élaboration de protocoles communs et d'outils pour la gestion de l'information ainsi que pour la coordination et l'activation avec le gouvernement, l'ONU et les ONG inter- nationales avec les ONG nationales. Nous avons eu la capacité d'organiser des ateliers et des séminaires sur les standards internatio-

naux de réponse humanitaire comme le projet Sphère [...] en évaluation, en réseautage [...] en coordination aussi. (R34, 2012)

Après deux ans de collaboration, les organisations intervenantes formalisent en 2012 la création du Réseau d'aide humanitaire chilien (RAHCh)³ par la signature d'un protocole d'entente finalisant la liste des membres du réseau et les règles générales de fonctionnement. Il est décidé que le RAHCh prendrait en charge la coordination du réseau de réponse d'urgence ainsi qu'un certain nombre d'activités de gouvernance du réseau. Le protocole d'entente⁴ signé entre toutes les organisations sera institutionnalisé par l'ONEMI. Sur les 64 organisations recensées dans le réseau d'urgence, 18 signent le protocole d'entente. Les autres y participent de façon informelle :

En 2011, un réseau humanitaire a vu le jour. Il était formé par les organisations chiliennes et par quelques organisations internationales. Toutes ces organisations travaillent dans le domaine de la réponse d'urgence. Aujourd'hui, ce réseau est reconnu par le gouvernement. Il a ses propres protocoles d'activation en lien avec l'ONEMI. (R51, 2012)

Entre 2012 et 2015, les relations se solidifient, des ressources sont régulièrement échangées, et l'expertise se développe et se partage :

Q : [Et maintenant,] avez-vous parfois des échanges de ressources, d'information, etc. ou des partenariats avec les autres ONG chiliennes?

R : Oui. Mais, lors du tremblement de terre, ce n'était pas possible, car le réseau humanitaire n'existait pas. Parce que nous n'avions aucune expérience de travail en commun. [...] Maintenant, c'est différent. Par exemple, durant les urgences, je travaille avec les Scouts, les bénévoles, les Psychologues volontaires⁵ et les volontaires de la Croix-Rouge. Et nous travaillons tous ensemble. (R50, 2012)

Le réseau national existe en parallèle et se coordonne avec le réseau international, qui devient une présence active au Chili :

Nous avons deux réseaux séparés : le réseau national et le réseau international. Le réseau international est né en premier. Après cela, le réseau national a été créé. Nous avons des rôles particuliers et des façons très différentes de travailler, mais nous sommes coordonnés. Les coordonnateurs du réseau national participent au réseau international comme observateurs. (R34, 2012)

Les liens entre le réseau national d'urgence et le réseau international se font non par l'intermédiaire du RAHCh, lequel reste à vocation strictement nationale, mais plutôt par l'intermédiaire des ONG nationales membres d'un réseau international. On peut citer pour exemple Caritas Chile (du mouvement Caritas Internationale du Vatican), ADRA⁶ Chile (membre de la famille ADRA International) ou World Vision Chile (membre de Vision Mondiale Internationale).

X International a une relation avec le réseau de l'ONEMI, agit comme cofondateur du réseau chilien [RAHCh] et travaille maintenant pour entrer dans le réseau international. [...] Nous [l'ONG X Chile] sommes membres de la confédération internationale X. C'est une confédération avec des organisations autonomes dans chaque pays. (R51, 2012)

On voit également que quelques activités de coordination commencent à être prises en charge par l'ONEMI, comme en témoigne le fait que le protocole constitutif du RAHCh est institutionnalisé par l'ONEMI.

Sous la férule de son coordonnateur résident basé au Chili, l'ONU joue un rôle clé dans l'articulation des deux réseaux :

Maintenant, dans la rencontre que nous avons eue hier, nous nous sommes mis d'accord sur le fait de réviser les protocoles internationaux pour la coordination, l'activation et la gestion de l'information avec le réseau national afin de clarifier comment nous allons travailler ensemble, et quels seront les rôles et le mécanisme pour travailler ensemble durant les urgences. Je pense que,

d'ici la fin de l'année, nous aurons une image réelle de la façon dont les deux réseaux [international et national] vont travailler ensemble durant les urgences et comment les coordonner. (R34, 2012)

beaucoup plus de liens entre les acteurs, lesquels, pour plusieurs, ont intégré formellement le réseau après sa création. Le RAHCh y apparaît bien comme un point central des relations entre les organisations membres du réseau.

La structuration de ce réseau entre 2012 et 2015 est bien illustrée dans la figure 3, laquelle montre l'organisation de relations en étoile entre les organisations chiliennes à partir du réseau RAHCh, qui remplit le rôle pour lequel il a été créé : être un espace collaboratif permettant aux organisations du réseau, incluant les organisations nationales et locales chiliennes, de se coordonner :

Si l'on analyse cette structure au regard des modèles proposés par Provan et Kenis (2008), le réseau chilien semble, durant cette période, appartenir à la catégorie des réseaux un peu centralisés, avec une gouvernance divisée. En effet, le RAHCh se voit attribuer la responsabilité de prendre en main certaines activités clés de gouvernance en coordonnant l'information et en la redistribuant entre les acteurs, ainsi qu'en coordonnant dans une certaine mesure les ressources nationales chiliennes, humaines notamment, entre les organisations :

Au début, le RAHCh était un espace de collaboration pour recevoir la collaboration des autres institutions ou organisations et pour bâtir notre capacité [...]. S'il y a un RAHCh en place, il est beaucoup plus facile pour les autres de collaborer avec nous. (R3, 2019)

Le réseau national, essentiellement, doit activer les organisations nationales et le soutien de la communauté pour rejoindre les populations affectées [...] car elles ont la capacité locale et un ensemble très solide de bénévoles. (R34, 2012)

La figure 3 montre également qu'il y a plus d'acteurs que durant la phase précédente, mais surtout

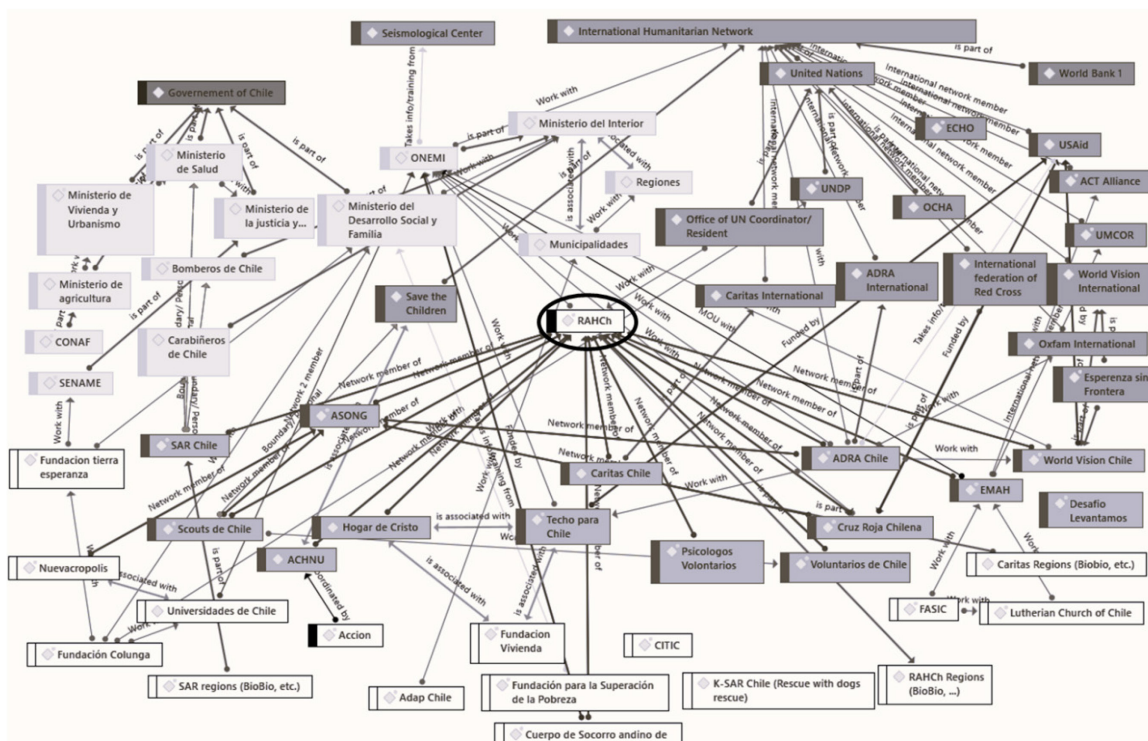


Figure 3 – Vue hiérarchique du réseau entre 2012 et 2015 : modèle de gouvernance divisée avec réseau un peu centralisé (selon modèle de Provan et Kenis 2008)

On a donc assez clairement une structure de gouvernance divisée un peu centralisée, avec le RAHCh comme principal intermédiaire. Toutefois, comme pour la période 2010-2012, la structure du réseau n'est pas très complexe et ne nécessite pas de faire appel au concept de réseau multicouche puisque les échanges entre les acteurs se font de façon assez directe et d'un réseau à l'autre.

3.3 Complexification du réseau (2015 à 2019)

Durant la période couvrant 2015 à 2019, il y a une évolution importante du réseau, lequel se développe et se complexifie beaucoup. Le nombre d'acteurs recensés augmente encore, passant de 64 pour la période précédente à 69. Ce nombre inclut autant des organisations isolées que des réseaux. Le nouvel acteur majeur est Movidos x Chile⁷ (Movidos), créé en 2017, lequel se veut un réseau de coordination et une plateforme d'échange d'informations, mais aussi d'expertises et de ressources de différentes organisations de la société civile :

Movidos rassemble des ONG, mais de différentes sortes, pas des ONG se focalisant sur l'assistance humanitaire. Cela inclut des ONG, des organisations, des fondations [...]. Aussi, durant les urgences, Movidos canalise habituellement toutes sortes d'aides provenant d'individus. (R3, 2019)

C'est un réseau informel constitué de 30 organisations et réseaux, sans structure juridique et ne reposant pas sur un protocole d'entente signé entre les parties. Financé par le secteur privé, il émane d'un réseau qui existait en coulisse durant la période précédente : Comunidad Organizaciones Solidarias (COS)⁸, qui sert de coquille juridique à Movidos. Soutenue politiquement par le gouvernement chilien et, donc, par l'ONEMI en raison des nombreux liens qu'elle a vis-à-vis du secteur privé et de la société civile (ONG locales, groupements de citoyens), Movidos a de ce fait une grande visibilité lorsque vient le temps de mobiliser des ressources :

[Movidos] est dans une très bonne position avec le gouvernement. Puisque COS est le

plus grand réseau de la société civile en relation avec la lutte contre la pauvreté, elle est très bien positionnée vis-à-vis du gouvernement. (R13, 2019)

Movidos x Chile est énorme et très bien connue par tous, avec des organisations importantes, pas seulement nationales, mais aussi internationales. [...] Elle a beaucoup de ressources et d'expérience sur la façon de lever des ressources. [...] Aussi, cet énorme bagage lui permet d'avoir des façons de créer des outils très intéressants pour la coordination. (R3, 2019)

Movidos devient donc un acteur majeur et son apparition modifie profondément la structure du réseau chilien existant durant la période précédente en écartant le RAHCh. Ce dernier a encore des liens avec les autres acteurs du réseau, mais il est dorénavant considéré comme un réseau d'experts, à la différence de Movidos. Désormais, la mission du RAHCh est plus axée sur la formation des autres membres du réseau dans son ensemble :

Actuellement, la collaboration n'est pas seulement au sein du RAHCh, mais aussi de redonner aux autres. Aussi, nous [RAHCh] sommes en très étroite collaboration avec Movidos x Chile et l'ONEMI pour construire et planifier des actions qui nous impliquent tous. (R3, 2019)

Or, Movidos n'a aucune expertise en matière de désastre :

Il y a une grande différence entre le RAHCh et Movidos, car, dans le RAHCh [...], toutes les entités participantes ont des départements pour la réduction des risques. Ce sont des professionnels dans ce domaine, et c'est la différence avec presque 98 % des organisations qui sont membres de Movidos. [...] Ainsi, il y a un réseau professionnel (RAHCh) et un réseau qui n'est pas si professionnel [Movidos x Chile]. (R3, 2019)

La création de Movidos s'explique par le fait que le RAHCh est moins actif à partir de 2015, en

particulier en raison d'un certain essoufflement des personnes impliquées dans sa gestion, faite sur une base purement volontaire :

Je suis un des membres fondateurs du réseau humanitaire chilien et nous avons travaillé très dur, car nous n'avions pas d'argent pour ça. Aussi, c'est en tant que bénévole, ce que nous faisons ici. (R32, 2012)

Il y a aussi un essoufflement du RAHCh en raison d'un manque de ressources de certaines organisations participantes :

[Le RAHCh] est une sorte de réseau très organique. Il n'est pas statique : il change. Il a été créé en 2011, je crois. Originellement, il était composé de 14 organisations et aussi de deux autres réseaux. Probablement quatre ou six de ces organisations n'existent plus maintenant. Aussi, beaucoup de ces organisations originelles ont été dissoutes parce qu'elles étaient très petites ou par manque de ressources. (R3, 2019)

Cela a donc laissé le champ libre à la création d'un nouveau réseau plus actif et plus visible :

L'influence du RAHCh a décliné en raison de ces nouvelles personnes [Movidos x Chile]. Beaucoup de ces organisations qui étaient partenaires avec nous [RAHCh] participent maintenant davantage à Movidos. Le RAHCh a donc perdu beaucoup de sa force. (R7, 2019)

Certaines ONG chiliennes appartenant déjà au RAHCh et à des réseaux internationaux sentent aussi le besoin d'appartenir à Movidos, pour des raisons souvent de visibilité, mais avec une certaine réticence :

Notre supérieure hiérarchique voulait que nous participions directement avec Movidos. Mais elle ne comprenait pas que nous avions des différences « techniques ». Est-ce que nous restons en dehors du réseau ou y participons-nous... et essayons de le changer de l'intérieur? Nous n'étions pas la seule organisation à avoir

cette discussion interne pour des raisons similaires et à discuter de ces problèmes, qui sont importants pour nous. (R7, 2019)

Durant cette période, l'ONEMI commence à prendre une place prépondérante dans le réseau, position institutionnalisée dans un projet de loi⁹ de 2017 officialisé en 2021 qui a renforcé le rôle de cette agence et l'a placée comme pivot central entre l'action étatique et la société civile, et au centre du plan de gestion des risques du Chili. L'ONEMI coordonne des formations pour les intervenants, dont les municipalités, les volontaires ainsi que les membres du réseau Movidos. Elle met en place une plateforme nationale de réduction des risques à laquelle participent plus de 150 organisations (50 entités en 2012)¹⁰ et faisant partie du plan stratégique depuis 2015 :

L'ONEMI a un rôle clé pour organiser et coordonner les différents réseaux ici, au Chili. Finalement, elle a pris complètement en charge son rôle comme coordonnatrice. Elle n'avait habituellement pas un rôle très significatif dans la coordination, jusqu'à il y a quelques années. Maintenant, elle a un rôle important. L'ONEMI a « tassé » tous les réseaux, de sorte qu'elle peut coordonner et déclarer comment faire, où et quand le faire, avec qui, et toutes ces sortes de choses. (R3, 2019)

Au sein de la structure de l'ONEMI, il existe un département qui coordonne le système national complet pour la protection civile et qui administre aussi le travail fait sur la plateforme nationale de réduction des risques. C'est la même équipe qui est aussi totalement chargée de la coordination des autres acteurs sur la plateforme nationale. (R3, 2019)

L'ONEMI fait désormais l'articulation entre le réseau national et le réseau international. Elle agit comme un des centres de coordination importants du réseau de réponse d'urgence :

L'ONEMI a développé un groupe de travail pour tous les réseaux existants ici, au Chili, soit trois réseaux et une organisation nationale, qui est l'Instituto Nacional de la Juventud (Injuv),

chargé de tous les bénévoles au Chili. Les trois autres réseaux sont le RAHCh (le réseau humanitaire chilien), le réseau humanitaire international (comprenant toutes les agences de l'ONU) et Movidos x Chile. (R3, 2019)

Toutefois, ni le RAHCh ni Movidos n'a directement de lien avec le réseau international, lequel n'intervient que sur demande (particulièrement de Movidos) et essentiellement pour de la formation :

Le réseau international ne participe pas beaucoup à la table de travail. Il ne sort pas souvent. [...] Les relations avec lui se font sur demande et c'est la même chose quand on demande de l'aide pour s'améliorer ou à propos des standards internationaux. La dernière fois, nous y sommes allés et sommes revenus avec plein de livres à lire. (R13, 2019)

Comme pour la période précédente, les liens avec le réseau international continuent d'exister de façon informelle par le biais de personnes travaillant dans certaines ONG nationales chiliennes et invitées par le coordonnateur de l'ONU à participer aux réunions du réseau international :

En tant que coordonnateur national pour l'ONG X, nous sommes aussi membres du réseau international qui est dirigé par XX [nom du coordonnateur de l'ONU] avec toutes les agences de l'ONU. Actuellement, je suis membre du conseil stratégique pour un autre réseau, un troisième, qui est appelé Movidos x Chile. Dans le but de comprendre cette jungle, l'ONEMI a développé un groupe de travail pour tous les réseaux existants ici, au Chili. (R2, 2019)

La création de cet autre réseau qu'est Movidos et la place de plus en plus importante prise par l'ONEMI entraînent une grande complexification du réseau chilien. Cette complexification est renforcée par une tendance déjà apparente entre 2012 et 2015 : la quasi-disparition des organisations intervenant de façon totalement indépendante. Toutes ou presque sont maintenant intimement intégrées dans le réseau et en lien avec au moins un des centres de coordination – et parfois tous.

Ainsi, la figure 4 montre clairement la formation d'une structure de relations en étoile entre Movidos x Chile et pratiquement tous les acteurs chiliens, et une structure de relations en étoile partant à la fois de l'ONEMI, de Movidos et du RAHCh.

La question se pose alors à savoir si cette structure correspond à un des modèles proposés par Provan et Kenis (2008). La figure 4 montre que nous ne sommes pas en présence d'un *réseau décentralisé à gouvernance partagée*, car il y a plusieurs centres de décision et de coordination. De plus, ce n'est pas un réseau très dirigé ou hautement centralisé puisqu'il n'y a pas *une* organisation dirigeante du réseau (ou NAO). Il ne s'agit pas non plus d'un *réseau légèrement dirigé à gouvernance divisée*, car les centres de décision/réseaux travaillent en parallèle et effectuent parfois des tâches de gouvernance similaires, plutôt que de se partager les tâches de gestion et de gouvernance. Ces centres ont des finalités, des missions et des philosophies distinctes, et interagissent de façon différente avec leurs membres respectifs. Certains de leurs membres appartiennent à un ou plusieurs de ces réseaux en raison de leur poste, de leur rôle, de leur expertise ou de motifs autres (visibilité ou gain de légitimité, vu le soutien du gouvernement envers certains réseaux, au détriment d'autres). Certaines organisations délèguent et déploient également diverses ressources dans les trois centres de coordination.

De plus, plusieurs types de liens peuvent exister entre les acteurs d'un même réseau. Par exemple, une ONG a un lien de travail collaboratif avec l'ONEMI et, parallèlement, un lien de financement (et de reddition de comptes) puisque l'agence lui fournit des fonds. Il peut aussi exister des relations formelles (p. ex., la signature d'accord de coopération) ainsi que des liens informels (p. ex., l'adhésion au réseau gouvernemental). Ces liens formels et informels produisent de nouveaux types de ressources pour les acteurs organisationnels membres des réseaux et au cœur même des réseaux : des gains de légitimité ou de pouvoir, des possibilités de formation et, donc, des gains d'expertise, un accès à plus d'informations ou à plus de connexions et, par conséquent, un accès à plus de ressources financières et à d'autres types de ressources.

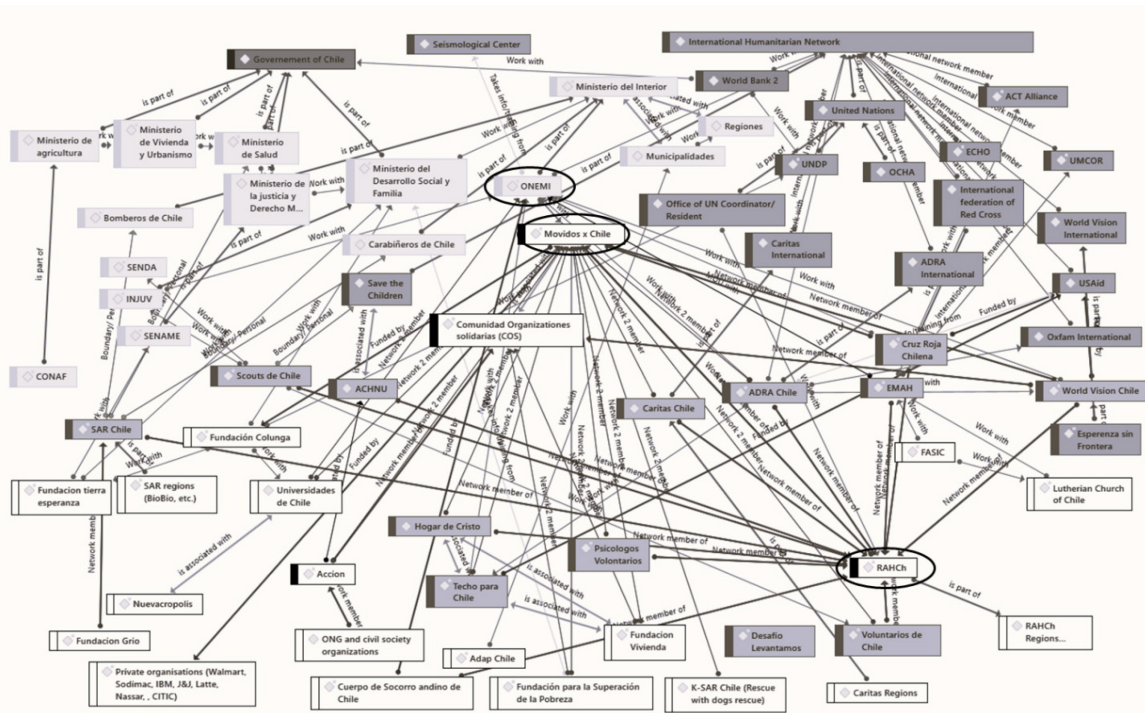


Figure 4 – Vue hiérarchique du réseau entre 2015 et 2019 : modèle de gouvernance divisée multicouche avec centres de coordination multiples

Par conséquent, la typologie sur les structures de gouvernance des réseaux de Provan et Kenis (2008) ne suffit pas à rendre compte de la complexité du réseau chilien dans sa dernière période, avec différents groupes/réseaux d'organisations ayant divers types de relations au sein de chaque groupe et entre groupes.

Cela nous amène à mobiliser un cadre théorique combinant la typologie de Provan et Kenis (2008) et l'analyse sociale des réseaux (SNA) afin de mieux saisir la complexité liée aux connexions des acteurs du réseau et à leurs relations. Pour ce faire, nous utilisons le concept de réseau multicouche, dans lequel les acteurs d'une couche ont des relations entre eux, mais aussi différents types de relations avec des acteurs d'autres couches.

Comme la figure 4 l'illustre, il existe de nombreux liens entre les membres du réseau, avec la particularité que ceux-ci se concentrent vers trois centres de coordination nationaux : Movidos x Chile, le RAHCh et l'ONEMI. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces trois centres de coordination possèdent chacun une raison d'être,

une légitimité, un pouvoir, des ressources et des expertises distinctes. Les trois réseaux sont cependant interconnectés, car ils puisent des ressources des mêmes organisations, et nécessitent des expertises similaires et appartenant à différentes organisations et à travers diverses régions. Les organisations membres d'un réseau sont le plus souvent membres des deux autres.

Cette recherche s'est fixée comme cible d'expliquer la formation et l'évolution de la structure de gouvernance du réseau de réponse d'urgence chilien. Nous avons observé l'insuffisance des modèles de gouvernance actuels pour expliquer le phénomène des réseaux de réponse d'urgence chiliens. Par conséquent, nous abordons dans la section suivante le nouveau modèle proposé : celui de *gouvernance divisée multicouche* des résultats obtenus.

4. Discussion

La complexification de la structure du réseau évoquée à la dernière période observée (soit de 2015 à 2019) nous amène à proposer un nouveau modèle de structure de gouvernance combinant le modèle

de réseaux gouvernés de Provan et Kenis (2008) et le modèle de réseau complexe multicouche issu de la SNA. Nous proposons de l'appeler *gouvernance divisée multicouche*. Prenant en compte des réseaux très complexes, ce modèle est organisé autour de plusieurs réseaux ou groupes d'organisations (appelés couches) ayant des finalités, des missions, des expertises et des ressources distinctes. Les réseaux ou groupes d'organisations ont entre eux des relations de types différents et à divers niveaux, c'est-à-dire intracouches et intercouches.

On peut en effet considérer que le réseau chilien est composé de couches multiples, constituées par les différents groupes du réseau (voir Boccaletti et collab., 2014) :

- La couche formée par le réseau international constitué des ONG internationales appelées à intervenir au Chili lors des désastres;
- La couche formée par toutes les agences gouvernementales (dont l'ONEMI) et tous les ministères chiliens;
- La couche formée par les ONG nationales chiliennes (parfois elles-mêmes organisées en réseau); et
- La couche formée par les ONG locales et par les organisations de la société civile (associations citoyennes, universités, etc.).

Les acteurs appartenant à ces couches ont des relations entre eux. Ces relations peuvent être de types différents et peuvent aussi intervenir à divers niveaux, c'est-à-dire à l'intérieur d'une même couche ou intercouches. Ainsi, un même acteur peut participer à plusieurs réseaux sous différents rôles, peut déployer des employés ou des ressources dans divers réseaux et peut appartenir à tous les réseaux. De plus, un réseau complet peut être connecté ou appartenir à un autre réseau.

Bien que tous les réseaux et organisations travaillent avec une idéologie et des objectifs généraux communs de coordination et d'efficacité dans un contexte de réponse d'urgence, une gouvernance divisée multicouche permet à l'ensemble du réseau d'atteindre des buts qui peuvent varier, avec des ressources différentes et étendues sur une vaste région géographique.

Il s'agit donc d'une structure de gouvernance très complexe, mais qui permet aux acteurs du réseau de réponse d'urgence de répondre à une plus grande variété de besoins sur une couverture géographique plus vaste, grâce à la spécialisation par expertise des centres de coordination et au déploiement des ressources de chacun des réseaux qui s'entrecroisent et se chevauchent.

De plus, les résultats d'une analyse de la Federal Emergency Management Agency (FEMA) aux États-Unis relative à la réponse aux attentats du 11 septembre 2001 indiquent que les organisations tendent à maintenir les lignes de communication directes avec les organisations du même type, c'est-à-dire entre organisations privées, entre organismes communautaires ou entre institutions publiques (Kapucu, 2005). De ce fait, établir une structure à centres de coordination multiples semble tout à fait indiqué pour éviter le cloisonnement des communications et des organisations de même type.

Qui plus est, une structure à réseau multicentre a également été observée et appuyée dans le cas de l'inondation en 2012 à Lorca et Puerto Lumbreras, en Espagne. Ce réseau à centres multiples et dense d'interactions a été considéré comme la formule gagnante pour l'échange rapide d'informations dans et entre les organisations (Giordano et collab., 2017). Toutefois, ces auteurs concluent qu'accroître le nombre de centres d'information aurait pu paralyser le réseau et ses activités.

Ainsi, il semble exister un équilibre délicat quant au nombre de centres de coordination adéquats, c'est-à-dire le niveau de complexité acceptable auquel un réseau peut fonctionner efficacement.

D'autre part, la progression de la complexité entraîne des enjeux collatéraux à considérer. Par exemple, l'accroissement de la complexité cause un environnement imparfait, évolutif et parfois conflictuel en raison des espaces discrétionnaires multiples en situation décisionnelle (Ricard, 2022), ceux-ci pouvant susciter un milieu de collaboration moins fructueux. La littérature suggère à cet effet que la coordination entre des organisations multiples dans des environnements complexes donne lieu à des échecs récurrents en raison de la capacité limitée des

acteurs de rechercher et de traiter l'information en situation de résolution de problèmes collectifs, puis d'agir (Comfort et collab., 2004; Miller, 1967; Simon, 1981, 2000). Ainsi, la gestion de cette complexité absorbe des ressources qui auraient pu être mobilisées à d'autres fins.

Or, durant une crise, de petites variations dans la forme ou le contenu d'une communication peuvent produire d'énormes fluctuations imprévues (Zhong et Pheng Low, 2009). De plus, certains systèmes de réponse d'urgence sont suffisamment complexes, sophistiqués et étroitement couplés pour qu'ils soient mis en échec par des interactions inattendues causant une cascade d'erreurs de plus en plus graves et entraînant une défaillance complète du système (Perrow, 1999). Enfin, l'augmentation de la complexité générée par la multiplication des règles de coordination entre les organisations et les nombreux liens entre elles peut ralentir les interventions, mener à un rendement inférieur ainsi que freiner l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Hedberg et collab., 1976; Ricard, 2021).

Néanmoins, dans le domaine des chaînes d'approvisionnement complexes, Sharma et Abdallah (2020) ont démontré que les réseaux complexes ne présentent pas toujours une corrélation linéaire négative avec le rendement en matière d'innovation. Selon ces auteurs, certains réseaux complexes savent bénéficier de cette complexité si les acteurs possèdent une connaissance accrue de chacune des dimensions de la complexité de leur réseau.

Conclusion

Notre étude visait à expliquer la formation et l'évolution de la structure de gouvernance du réseau de réponse d'urgence chilien formé entre 2010 (date de sa création) et 2019 à l'aide des modèles théoriques existants.

Provan et Kenis (2008) nous offrent une typologie des diverses structures de gouvernance, lesquelles varient de hautement décentralisées (p. ex., la gouvernance partagée, dans laquelle peu de liens directs existent entre les acteurs du réseau, qui sont chacun responsables de leurs opérations et de leurs décisions) à hautement centralisées (p. ex., la gouvernance très dirigée, dans laquelle une organisation

interne ou externe dirige les activités essentielles du réseau). La structure plus nuancée (la gouvernance divisée) est un peu centralisée, avec un partage des activités clés de gouvernance entre certains acteurs du réseau.

Contributions

Grâce aux données verbales recueillies au cours de 50 entrevues semi-dirigées auprès des intervenants membres du réseau chilien entre 2012 et 2019, codées d'abord dans NVivo, puis transférées dans ATLAS.ti, ainsi qu'aux données écrites analysées à partir de 1200 pages de documents publics et internes fournis par les organisations membres du réseau, nous avons dessiné la cartographie visuelle du réseau durant trois périodes clés identifiées dans le développement du réseau de réponse d'urgence chilien : la naissance du réseau (2010 à 2012), sa structuration (2012 à 2015) et sa complexification (2015 à 2019).

Les résultats montrent que la typologie de Provan et Kenis (2008) sur la gouvernance des réseaux ne permet pas à elle seule d'expliquer la complexité du troisième niveau de développement du réseau chilien observé. La théorie de l'analyse sociale des réseaux, plus précisément le concept de réseau multicouche, a été mobilisée afin de mieux explorer ses nuances et complexités.

De fait, le réseau chilien est composé de couches multiples, constituées par les différents groupes du réseau formés d'ensembles d'organisations ou même d'ensembles de réseaux ayant divers types de relations au sein d'un groupe ou entre les groupes. Cette observation nous amène à proposer un nouveau modèle, que nous avons appelé *gouvernance divisée multicouche*. Organisé autour de plusieurs réseaux (ou groupes d'organisations), il a des finalités, des missions, des expertises et des ressources différentes. Les acteurs ont entre eux divers types de relations dans les groupes (intracouches) et entre les groupes (intercouches).

Outre cette contribution théorique, qui permet un enrichissement de la typologie des structures de gouvernance des réseaux, cette étude permet des avancées méthodologiques significatives en mobilisant des cadres théoriques typiquement utilisés en méthodes quantitatives pour en retirer les bénéfices de la richesse des données qualitatives, avec l'objectif

de développer une description qualitative d'un réseau multicouche.

Un prolongement empirique de cette étude sera d'évaluer si le concept de gouvernance divisée multicouche explique le développement d'autres réseaux de réponse d'urgence ou d'autres réseaux complexes. De plus, il permettra d'expliquer qualitativement l'évolution d'un réseau multicouche dans toute sa complexité.

Limites

Il est important de noter que cette étude, comme toute étude de cas, présente des limites puisqu'elle

est circonscrite au cas chilien. Toutefois, cette expérience chilienne est riche en enseignements, tant du point de vue théorique que pratique, puisqu'il a été possible d'observer la création du réseau, puis son évolution. Cela a permis de tirer des leçons sur les modèles utilisés et sur leur évolution, ce qui ouvre la voie à la possibilité de mesurer leur efficacité à tel ou tel moment de leur évolution. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que le gouvernement chilien, conscient de la valeur de ses apprentissages, a entrepris d'exporter les leçons apprises à certains pays d'Amérique du Sud dans le cadre de certaines collaborations lors de crises vécues à la suite d'un désastre.

NOTES

- 1 R = répondant. Tous les verbatims sont une traduction libre vers le français.
- 2 L'ONEMI est une agence gouvernementale liée au ministère de l'Intérieur chilien. Elle est l'homologue de la Federal Emergency Management Agency (FEMA) aux États-Unis.
- 3 RAHCh : Red de Ayuda Humanitaria Chilena
- 4 https://www.preventionweb.net/files/28726_rednacionaldeayudahumanitaria.pdf
- 5 Primera Ayuda Psicológica : <https://psicologosvoluntarios.cl>
- 6 ADRA: Adventist Development and Relief Agency.
- 7 <https://movidosxchile.cl>
- 8 <https://comunidad-org.cl/organizaciones>
- 9 Loi n° 21.364, *Sistema nacional de prevención y respuesta ante desastres*, <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2021/08/07/43022/01/1989445.pdf>
- 10 ONEMI Academia de protección civil : <https://academia.onemi.gov.cl>

RÉFÉRENCES

- Abbasi, A. et Kapucu, N. (2012). Structural dynamics of organizations during the evolution of interorganizational networks in disaster response. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1515/1547-7355.1975>
- Abbasi, A., Sadeghi-Niaraki, A., Jalili, M. et Choi, S.-M. (2018). Enhancing response coordination through the assessment of response network structural dynamics. *PLOS ONE*, 13(2), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0191130>
- Abbassinia, M., Kalatpour, O., Motamedzade, M., Soltanian, A., Mohammadfam, I., Gnajipour, M. et Khodabandehloo, L. (2021). Social network analysis approach to analysis of emergency management team performance. *Iran Occupational Health*, 18(7), 89-101.
- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: Adding value to public organizations*. Georgetown University Press.
- Agranoff, R. et McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
- Barton, A. H. (1969). *Communities in disaster: A sociological analysis of collective stress situations*. Doubleday.
- Beittel, J. S. et Margesson, R. (2010). *Chile earthquake: US and international response*. Library of Congress, Congressional Research Service.

- Boccaletti, S., Bianconi, G., Criado, R., del Genio, C. I., Gómez-Gardeñes, J., Romance, M., Sendiña-Nadal, I., Wang, Z. et Zanin, M. (2014). The structure and dynamics of multilayer networks. *Physics Reports*, 544(1), 1-122. <https://doi.org/10.1016/j.physrep.2014.07.001>
- Boersma, K., Ferguson, J., Groenewegen, P. et Wolbers, J. (2021). The dynamics of power in disaster response networks. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 12(4), 418-433. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12218>
- Boin, A. (2004). Lessons from crisis research. *International Studies Review*, 6(1), 165-194. <https://doi.org/10.1111/j.1521-9488.2004.393.2.x>
- Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy Research*, 26(4), 367-377. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2009.00389.x>
- Boin, A., Kelle, P. et Whybark, C. (2010). Resilient supply chains for extreme situations: Outlining a new field of study. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 1-6. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925-5273\(10\)00030-7](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925-5273(10)00030-7)
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. et Johnson, J. C. (2013). *Analysing social networks*. SAGE Publications
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. et Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Bui, T., Cho, S., Sankaran, S. et Sovereign, M. (2000). A framework for designing a global information network for multinational humanitarian assistance/disaster relief. *Information Systems Frontiers*, 1, 427-442. <https://doi.org/10.1023/A:1010074210709>
- Byman, D. L. (2001). Uncertain partners: NGOs and the military. *Survival*, 43(2), 97-114. <https://doi.org/10.1080/10.1080/713660351>
- Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED). (2022). *2021 Disasters in numbers: Extreme events defining our lives*. Université de Louvain, CRED et USAID. https://cred.be/sites/default/files/2021_EMDAT_report.pdf
- Chisholm, D. (1989). *Coordination Without Hierarchy: Informal Structures in Multi-organizational Systems*. University of California Press.
- Clegg, S., Josserand, E., Mehra, A. et Pitsis, T. S. (2016). The transformative power of network dynamics: A research agenda. *Organization Studies*, 37(3), 277-291. <https://doi.org/10.1177/0170840616629047>
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67(s1), 189-197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Comfort, L. K., Dunn, M., Johnson, D., Skertich, R. et Zagorecki, A. (2004). Coordination in complex systems: Increasing efficiency in disaster mitigation and response. *International Journal of Emergency Management*, 2(1-2), 62-80. <https://doi.org/10.1504/IJEM.2004.005314>
- Comfort, L. K., Sungu, Y., Johnson, D. et Dunn, M. (2001). Complex systems in crisis: Anticipation and resilience in dynamic environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(3), 144-158. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00164>
- Comfort L. K., Waugh, W. L. et Cigler, B. A. (2012). Emergency management research and practice in public administration: Emergency, evolution, expansion, and future directions. *Public Administration Review*, 72(4), 539-547. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02549.x>
- Dagnino, G. B., Levanti, G. et Mocciano Li Destri, A. (2016). Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: A multilevel approach. *Organization Studies*, 37(3), 349-373. <https://doi.org/10.1177/0170840615625706>
- Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T. C. et Waub, J. P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic management: The case of the Nestucca oil spill. *Technological Forecasting and Social Change*, 55(2), 107-129. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(96\)00206-5](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00206-5)
- Dhanaraj, C. et Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>
- Doz, Y. L., Olk, P. M. et Smith Ring, P. (2000). Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?, *Strategic Management Journal*, 21(3), 239-266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<239::AID-SMJ97>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<239::AID-SMJ97>3.0.CO;2-K)

- Drabek, T. E. (1985). Managing the emergency response. *Public Administration Review*, 45 (SI), 85-92. <https://doi.org/10.2307/3135002>
- Du, L., Feng, Y., Tang, L. Y., Lu, W. et Kang, W. (2020). Time dynamics of emergency response network for hazardous chemical accidents: A case study in China. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119239>
- Gatignon, A., Van Wassenhove, L. N. et Charles, A. (2010). The Yogyakarta earthquake: Humanitarian relief through IFRC's decentralized supply chain. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.003>
- Giordano, R., Pagano, A., Pluchinotta, I., Olivo, R., Hernandez, S. M. et Lafuente, E. S. (2017). Modelling the complexity of the network of interactions in flood emergency management: The Lorca flash flood case. *Environmental Modelling and Software*, 95, 180-195. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2017.06.026>
- Granot, H. (1997). Emergency inter-organizational relationships. *Disaster Prevention and Management*, 6(5), 305-310. <https://doi.org/10.1108/09653569710193736>
- Hedberg, B. L. T., Nystrom, C. et Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 41-66. <https://doi.org/10.2307/2391877>
- Hill, C. J. et Lynn, L. E. (2009) *Public management: A three-dimensional approach*. Congressional Quarterly Press.
- Human, S. et Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365. <https://doi.org/10.2307/2667074>
- Kapucu, N. (2005). Interorganizational coordination in dynamic contexts: Networks in emergency management. *Connections*, 26(2), 33-48. https://www.researchgate.net/publication/253380196_Interorganizational_Coordination_in_Dynamic_Context_Networks_in_Emergency_Response_Management1
- Kapucu, N. (2009). Inter-organizational coordination in complex environments of disasters: The evolution of intergovernmental disaster response systems. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1). <https://doi.org/10.2202/1547-7355.1498>
- Kumar, S. et Havey, T. (2013). Before and after disaster strikes: A relief supply chain decision support framework. *International Journal of Production Economics*, 145(2), 613-629. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.05.016>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Langley, A., Abdallah, C. et Bergh, D. D. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. Dans D.D. Bergh et D.J. Ketchen (dir.), *Building Methodological Bridges. Research Methodology in Strategy and Management* (p. 201-235). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Liu, J., Hao, J., Shi, Z. et Bao, H. X. (2020). Building the COVID-19 collaborative emergency network: A case study of COVID-19 outbreak in Hubei Province, China. *Natural Hazards*, 104(3), 2687-2717. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11069-020-04379-w>
- Luke, A. et Harris, K. (2007). Network analysis in public health: History, methods, and applications. *Annual Review of Public Health*, 28, 69-93. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.28.021406.144132>
- McEntire, D. A. (1999). Issues in disaster relief: Progress, perpetual problems and prospective solutions. *Disaster Prevention and Management*, 8(5), 351-361. <https://doi.org/10.1108/09653569910298279>
- McEntire, D. A. (2002). Coordinating multi-organizational responses to disaster: Lessons from the March 28, 2000, Fort Worth tornado. *Disaster Prevention and Management*, 11(5), 369-379. <https://doi.org/10.1108/09653560210453416>
- Miller, G. (1967). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychology Review*, 63(2), 81-97. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0043158>
- Möller, K. et Svahn, S. (2009). How to influence the birth of new business fields - Network perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 450-458. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.009>

- Moore, E., Eng, E. et Daniel, M. (2003). International NGOs and the role of network centrality in humanitarian aid operations: A case study of coordination during the 2000 Mozambique floods. *Disasters*, 27(4), 305-318. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2003.00235.x>
- Moretti, A. et Zirpoli, F. (2016). A dynamic theory of network failure: The case of the Venice Film Festival and the local hospitality system. *Organization Studies*, 37(5), 607-633. <https://doi.org/10.1177/0170840615613369>
- Moynihan, D. P. (2009). The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. *Journal of Public Administration Research Theory*, 19(4), 895-915. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun033>
- Nagi, A., Schroeder, M. et Kersten, W. (2021). Risk management in seaports: A community analysis at the port of Hamburg. *Sustainability*, 13(14), 8035. <https://doi.org/10.3390/su13148035>
- O'Toole, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45-52. <https://doi.org/10.2307/976691>
- Paquet, G. (2008). *Gouvernance : mode d'emploi*. Liber.
- Paquin, R. L. et Howard-Grenville, J. (2013). Blind dates and arranged marriage: Longitudinal processes of network orchestration. *Organization Studies*, 34(11), 1623-1653. <https://doi.org/10.1177/0170840612470230>
- Pauchant, T. et Mitroff, I. (1995). La réalité systémique des crises : le cas de Bhopal. Dans T. C. Pauchant (dir.), *La gestion des crises et des paradoxes* (p. 59-71). Québec Amérique.
- Perrow, C. (1999). Organizing to reduce the vulnerabilities of complexity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(3), 150-155. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00108>
- Provan, K. G., et Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., Fish, A. et Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Raelin, J. A. (1980). A mandated basis of interorganizational relations: The legal-political network. *Human Relations*, 33(1), 57-68. <https://doi.org/10.1177/001872678003300104>
- Ramos Vidal, I. (2017). Detecting key actors in interorganizational networks. *Cuadernos de Gestión*, 17(2), 63-86. <https://hdl.handle.net/11441/95369>
- Ricard, J. (2021). Une gouvernance agile pour la gestion d'une complexité accrue. Dans R. Gouiaa et F. Zogning (dir.), *La gouvernance et l'innovation* (p. 149-176). Éditions JFD.
- Ricard, J. (2022). Accroissement de la complexité des décisions dans un contexte de prolifération des règles. *Revue interdisciplinaire Droit et Organisations*, 2, 85-102. <http://dx.doi.org/10.34699/rido.2022.10>
- Rudnick, J., Niles, M., Lubell, M. et Cramer, L. (2019). A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks. *World Development*, 117, 112-126. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.12.015>
- Seufert, A., Krogh, G. et von Bach, A. (1999). Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 180-190. <https://doi.org/10.1108/13673279910288608>
- Sharma, A., Pathak, S., Borah, S. B. et Adhikary, A. (2020). Is it too complex? The curious case of supply network complexity and focal firm innovation. *Journal of Operations Management*, 66(7-8), 839-865. <https://doi.org/10.1002/joom.1067>
- Siegel, G. B. (1985). Human resource development for emergency management. *Public Administration Review*, 45(SI), 107-117. <https://doi.org/10.2307/3135005>
- Simon, H. A. (1981). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
- Simon, H. A. (2000). Public administration in today's world of organizations and markets. *Public Administration and Public Policy*, 33(4), 749-756. <https://doi.org/10.2307/420911>

- Takes, F. W., Kusters, W. A., Witte, B. et Heemskerck, E. M. (2018). Multiplex network motifs as building blocks of corporate networks. *Applied Network Science*, 3(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s41109-018-0094-z>
- Tang, G. et Wang, F. (2020). What factors contribute to nonprofit collaboration? An analysis of response and recovery efforts after the 2008 Wenchuan Earthquake, China. *Safety Science*, 125, 104624. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104624>
- Tatham, P. et Pettit, S. J. (2010). Transforming humanitarian logistics: The journey to supply network management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8-9), 609-622. <https://doi.org/10.1108/09600031011079283>
- Thomas, A. et Kopczak, L. R. (2005). *From logistics to supply chain management: The path forward in the humanitarian sector*. Fritz Institute.
- Tierney, K. J. et Trainor, J. E. (2004). Networks and resilience in the World Trade Center disaster. Dans *Emergency response and Recovery* (p. 157-172). MCEER.
- Wachtendorf, T. (2009). Trans-system social ruptures: Exploring issues of vulnerability and resiliency. *Review of Policy Research*, 26(4), 379-393. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2009.00390.x>
- Waugh, W. L. Jr. et Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66(s1), 131-140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Free Press.
- Wolbers, J., Groenewegen, P., Mollee, J. et Bim, J. (2013). Incorporating time dynamics in the analysis of social networks in emergency management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 10(2), 555-585. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2013-0019>
- Yurisch, K. A., Soto, K. R. et Fuenzalida, C. R. (2020). COVID-19: Network effectiveness of intermunicipal self-organized response in Chile. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16, 5-23. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2020.1>
- Zhong, Y. et Pheng Low, S. (2009). Managing crisis response communication in construction projects: From a complexity perspective. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(3), 270-282. <https://doi.org/10.1108/09653560910965637>

Dossier spécial

Les mécanismes de gouvernance liés au financement par le capital-risque : une perspective théorique

Abderrahim Laachach^a, Younes Ettahri^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1599>

RÉSUMÉ. La relation entre l'entrepreneur et l'investisseur est souvent abordée sous un cadre conflictuel basé sur l'asymétrie informationnelle et sur l'opportunisme potentiel des acteurs. Cependant, la pratique de financement par le capital-risque renferme des liens mitigés entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs. Dans cette relation, les capital-risqueurs cherchent à orienter les projets financés vers des perspectives de réussite, tout en sécurisant leur fonds d'investissement par la négociation d'un ensemble de dispositions juridiques. De leur côté, les entrepreneurs s'efforcent de disposer d'une marge de manœuvre, tout en gardant une certaine confidentialité. Notre question de recherche porte sur les différents mécanismes de gouvernance qui peuvent encadrer la relation entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs. Notre cadre théorique échafaude une double grille de lecture théorique en analysant cette relation selon les approches juridico-financière et cognitive de la gouvernance. Nos résultats montrent que les capital-risqueurs n'ont pas uniquement des impacts financiers, mais également des incidences organisationnelles et cognitives qui peuvent gouverner l'organisation interne de la société bénéficiaire. Le mode de gouvernance employé peut être influencé en grande partie par les caractéristiques individuelles, organisationnelles, institutionnelles et économiques des capital-risqueurs. De leur côté, les dirigeants des entreprises financées par le capital-risque peuvent avoir un comportement qui dépasse l'angle traditionnel de l'opportunisme dans lequel ils dissimulent leurs intérêts personnels pour qu'il soit générateur de ressources cognitives et contributeur à la création de valeur.

Mots-clés : Gouvernance, capital-risque, approche cognitive, approche juridico-financière, finance entrepreneuriale

ABSTRACT. *The relationship between the entrepreneur and the investor is often viewed from a conflictual angle based on information asymmetry and on potential stakeholder opportunism. However, venture capital financing includes mixed relationships between venture capitalists and entrepreneurs. In this relationship, venture capitalists seek to orient the funded projects towards prospects of success while securing their investment funds through the negotiation of a set of legal agreements. On the other hand, the entrepreneurs strive to have some leeway to manoeuvre while maintaining a certain degree of confidentiality. Our research question concerns the various governance mechanisms that surround the venture capitalist-entrepreneur relationship. Our theoretical framework is based on a double theoretical reading grid, by analyzing this relationship according to the two legal-financial and cognitive approaches of governance. Our results show that venture capitalists not only have a financial impact, but also organizational and cognitive impacts that can govern the internal organization of the venture capital-backed firm. The mode of governance employed can be influenced largely by the individual, organizational, institutional and economic characteristics of the venture capitalists. On the other hand, the managers of venture capital-backed firms may behave in ways that go beyond traditional opportunism, in which they conceal their personal interests, to generate cognitive resources and contribute to value creation.*

Keywords: *Governance, venture-capital, cognitive approach, legal-financial approach, entrepreneurial finance*

^a Professeur à l'Institut supérieur international de tourisme de Tanger, affilié à l'équipe de recherche Audit, contrôle de gestion et performance des organisations, Laboratoire de recherche en gouvernance des organisations et des territoires, École nationale de commerce et de gestion de Tanger, Maroc

^b Professeur de l'enseignement supérieur à l'Université Abdelmalek Essaâdi, affilié à l'équipe de recherche Audit, contrôle de gestion et performance des organisations, Laboratoire de recherche en gouvernance des organisations et des territoires, École nationale de commerce et de gestion de Tanger, Maroc

Introduction

Le capital-risque (CR) est l'un des volets du capital-investissement. Il est perçu comme une pratique originale d'intermédiation financière. Cette intermédiation, limitée dans le temps, s'incarne sous la forme d'un cycle d'investissement (participations minoritaires ou majoritaires). Le CR met en relation les investisseurs en amont (capital-risqueurs) et les entreprises en phase de démarrage qui affichent un potentiel de croissance en aval. Les capital-risqueurs s'intéressent au potentiel de gain en capital à long terme que représente l'entreprise et ils planifient d'encaisser le profit lorsque l'entreprise atteindra sa maturité (Wallmeroth et collab., 2018).

Une grande partie des travaux portés sur le CR s'inscrivent dans une perspective financière (Rédis, 2008). Cependant, dernièrement, il y a une tendance vers le dépassement du clivage entre l'entrepreneuriat et la finance d'entreprise, ce qui a donné lieu à l'émergence de la notion de la « finance entrepreneuriale » (Gompers et Lerner, 2000; Denis, 2004; Kaplan et Strömberg, 2005). Aujourd'hui, les activités entrepreneuriales font face aux mêmes conflits d'agence et d'asymétrie d'information que la finance d'entreprise. Aux États-Unis, la finance entrepreneuriale est fortement confondue avec le champ du CR (au sens large). Cela dit, l'approche contractuelle est considérée comme le principal cadrage théorique mobilisé pour les études portées sur la relation entre les investisseurs et les entrepreneurs (Freiburg et Grichnik, 2012; Joshi et Subrahmanya, 2015).

Cependant, le rôle des capital-risqueurs dépasse le rôle d'un financier traditionnel passif. En fait, ils interviennent d'une manière active dans les différents aspects stratégiques, managériaux et commerciaux de l'entreprise (Hellmann et Puri, 2002). Ils ne se limitent pas seulement au financement de l'entreprise, mais ils accompagnent son management lors de la prise des décisions et cherchent à créer de la valeur au sein de l'entreprise (Guéry-Stévenot, 2006).

Il est convenu d'appeler la « gouvernance de l'entreprise » l'ensemble des dispositifs, des processus, des réglementations, des lois et des institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance permet de cadrer les droits et les intérêts des actionnaires, mais aussi des parties prenantes (Aguilera et collab., 2018; Haidar, 2009; Larcker et collab., 2007; Latrous et collab., 2017; Pérez, 2016).

Divers mécanismes de gouvernance peuvent être adoptés pour encadrer la relation entre capital-risqueur et entrepreneur. D'abord, les mécanismes émanant de l'approche juridico-financière et disciplinaire de la gouvernance préparent un cadrage pour les potentiels conflits d'intérêts et orientent les décisions des sociétés financées de sorte que les intérêts des parties prenantes soient protégés. De leur côté, les mécanismes découlant de l'approche cognitive de la gouvernance cherchent à mettre en évidence les leviers cognitifs (Charreaux et Wirtz, 2006).

Quand on examine les différentes contributions scientifiques portant sur le financement par le capital-risque et le large éventail de questions qu'elles couvrent, une question importante se pose : *Quels sont les mécanismes de gouvernance liés au financement par le capital-risque?* Autrement dit, à partir des deux approches juridico-financière et cognitive de la gouvernance : *Quelles sont les principales spécificités de la relation qui s'établit entre l'entrepreneur et le capital-risqueur?*

Afin de proposer une réponse adéquate à notre question de recherche, l'objectif de cet article est de passer en revue et d'analyser les principaux travaux de recherche relatifs à la relation entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs. Plus précisément, quatre sous-questions de recherche sont énumérées ci-dessous :

1. Quelles sont les spécificités du processus de la levée de fonds?
2. Quels sont les critères de sélection des projets à financer par le capital-risque?
3. Quelles sont les principales clauses à négocier dans les pactes d'actionnaires?

4. Comment les capital-risqueurs peuvent-ils atténuer les conflits d'agence et contribuer à des apports cognitifs?

L'objectif de cet article est d'envisager les principales spécificités de la relation qui s'établit entre l'entrepreneur et le capital-risqueur en se basant sur une double grille de lecture qui échafaude les deux approches juridico-financière et cognitive de la gouvernance. Le présent article s'articule autour de trois axes : une présentation des spécificités du processus de la levée de fonds, les principaux aspects de l'approche juridico-financière de la gouvernance d'une opération de financement par le CR et les apports de l'approche cognitive.

L'article se structure de la façon suivante : la première section présente la méthodologie de recherche adoptée. La deuxième section décrit les spécificités du processus de la levée de fonds et les critères de sélection des projets à financer par le capital-risque. La troisième section aborde l'approche juridico-financière liée au financement par le capital-risque en s'interrogeant sur les principales clauses juridiques à négocier, sur le choix des modalités de gouvernance et sur la négociation de la rentabilité attendue. La quatrième section évoque l'approche cognitive relative au financement par le capital-risque. Nous poursuivons avec une section sur les mécanismes de gouvernance d'une approche disciplinaire vers une perspective cognitive, puis terminons avec une conclusion sur les limites de notre recherche et sur les pistes de recherche.

1. Méthodologie

Ce travail s'inscrit dans le cadre des recherches recensant d'une manière critique les travaux théoriques et empiriques qui traitent la dimension managériale du capital-risque. Il émane d'une revue de la littérature d'environ 30 articles scientifiques parus dans des revues internationales à comité de lecture scientifique et qui portent sur la relation pouvant unir les entrepreneurs et les capital-risqueurs. Nous nous sommes basés principalement sur les articles théoriques et empiriques scientifiques publiés dans des revues bien indexées (revues à comité de lecture scientifique

et dans des bases reconnues à l'international) et sur les articles étroitement liés à notre sujet de recherche.

Nous avons jugé approprié d'appliquer la recherche par des mots-clés pour atteindre notre objectif. Nous avons tenté d'utiliser des mots-clés pertinents à l'aide des bases de données Scopus, ProQuest et ESBCO; des moteurs de recherche tels que Google Scholar; et du portail Internet Cairn.info. Parmi les mots-clés utilisés, nous citons : «venture capitalist-entrepreneur» OU «venture capitalist-entrepreneur relationship» OU «entrepreneurial team» OU «venture capitalists + control + trust» OU «funding trajectory» OU «entrepreneurial governance» OU «confidence in partner cooperation». La recherche par mot-clé effectuée nous a permis d'identifier 54 articles couvrant la période de 1983 à 2022. Sur ces 54 articles, seuls 33 portent sur la relation capital-risqueur et entrepreneur ainsi que sur ses mécanismes de gouvernance. Les travaux analysés portent sur des contextes différents (États-Unis, des pays européens et quelques pays du continent africain).

2. La levée de fonds : un parcours complexe

Le CR a souvent été envisagé comme une source importante de financement de l'innovation au cours des 30 dernières années (Lerner et Nanda, 2020). Ce système original d'intermédiation financière met en relation les porteurs de projets, qui ont un besoin de financement, avec des investisseurs en capital, qui apportent des ressources financières, des expertises et des conseils. En effet, l'apport des capital-risqueurs n'est pas seulement financier : il peut être aussi managérial, organisationnel et cognitif.

Lorsqu'une entreprise cherche à investir dans un projet innovant, elle s'attache à un niveau élevé d'incertitude et elle fait généralement face à des contraintes financières spécifiques (Ettahri et Laachach, 2016; García-Quevedo et collab., 2018; Montresor et Vezzani, 2021). À cet égard, certains auteurs proposent le CR comme une option pour entre autres faire face aux contraintes financières rencontrées par les entreprises innovantes (Andrusiv et collab., 2020; Laachach et Ettahri,

sous presse); Lerner et Nanda, 2020). Cependant, le financement par le CR n'est pas sans exigences. En effet, la levée de fonds peut être un processus difficile. Elle implique souvent de convaincre des investisseurs potentiels et de leur démontrer la viabilité du projet. Cela peut nécessiter beaucoup de travail et de temps pour atteindre les objectifs de financement nécessaires.

2.1 Principales phases de la levée de fonds

Le processus de la levée de fonds a connu une évolution à travers le temps (Gompers et collab., 2020; Sharma, 2015; Smida et Mezrioui, 2015; Streletzki et Schulte, 2013). En général, la levée de fonds passe par les étapes suivantes (Chouraki, 2017) :

- Identification des investisseurs;
- Présentations et réunions de travail;
- Passage en comité d'investissement;
- Négociations;
- Obtention d'une lettre d'intention ou d'un protocole d'investissement (*term sheet*);
- Audits préalables (*due diligences*);
- Signature d'un accord (*closing*) et versement des fonds.

La sélection des projets se fait en plusieurs étapes (voir Figure 1) :

La première étape de la sélection consiste à identifier les projets qui feront l'objet d'une analyse plus approfondie (projets admissibles pour une deuxième sélection). La sélection se fait soit à partir du résumé opérationnel (*executive summary*) du plan d'affaires, soit à partir du mémo (Rédis, 2006). Les investisseurs sélectionnent les projets qui les intéressent et la prise de contact constitue un élément essentiel dans la prise de décision finale.

Ensuite, les investisseurs effectuent les audits préalables nécessaires sur les aspects clés du dossier (validation des aspects techniques, marketing, stratégiques, financiers, etc.).

La prochaine étape consiste à négocier les aspects financiers et juridiques. L'aspect financier consiste à s'entendre sur la valorisation de la société, sur les besoins financiers à satisfaire et sur la répartition du capital entre le porteur de projet et les organismes de capital-risque. Pour l'aspect juridique, il s'agit d'élaborer un pacte d'actionnaires et de choisir les instruments de financement.

La dernière étape est le *closing*, où les deux parties établissent un protocole d'investissement (*term sheet*).

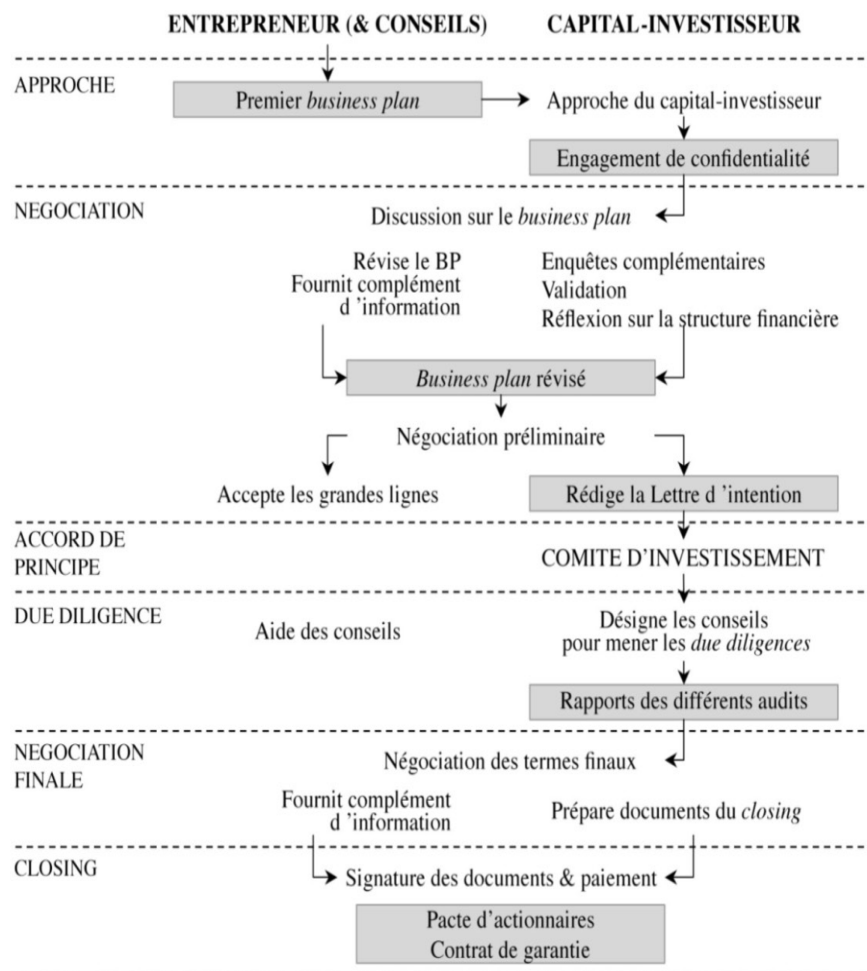


Figure 1 – Principales phases de la levée de fonds en capital-risque
Source : Mougenot, 2002

La sélection des projets à financer par les capital-risqueurs n'est pas l'aboutissement d'une méthode standard. Le processus est de nature artisanale, sans pour autant que cela soit péjoratif (Dubocage et Rivaud-Danset, 2006). La capacité à choisir de « bons » projets constitue le noyau de la compétence de l'investisseur. Ainsi, la sélection est une étape déterminante pour les sociétés de CR, dans la

mesure où elle est la base de la constitution de son portefeuille (Dubocage, 2003).

Pour donner un exemple, dans le contexte marocain, les négociations entre l'entrepreneur et l'investisseur en capital s'inscrivent dans le processus que nous venons de détailler et elles peuvent être schématisées principalement dans la figure 2 :

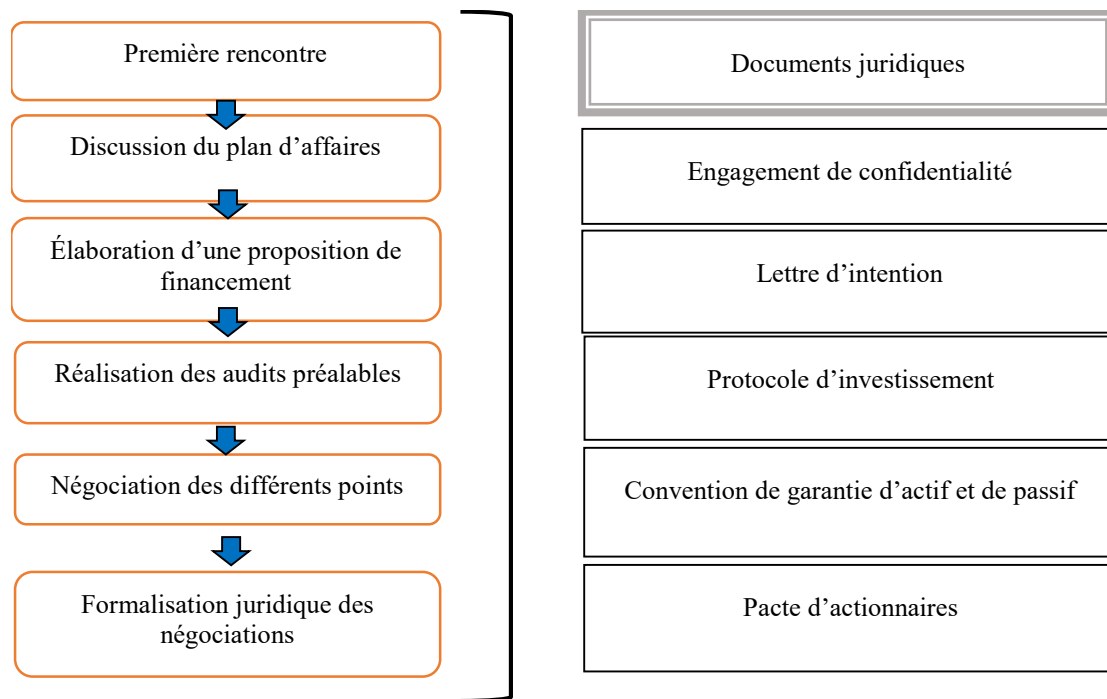


Figure 2 – Principales étapes et documents encadrant la relation entre l'entrepreneur marocain et l'investisseur en capital
Source : CNUCED, 2012

La levée de fonds peut être un processus complexe qui nécessite généralement une planification et une préparation minutieuses ainsi qu'une bonne compréhension des différents types de financement disponibles. Convaincre les capital-risqueurs de participer à sa levée de fonds requiert d'avoir une vision claire de son projet et des connaissances sur le marché ainsi que de savoir ce que recherchent ces investisseurs potentiels et quels sont leurs critères de sélection.

2.2 Critères de sélection

Dans la littérature, une grande partie des recherches qui portent sur les critères de sélection des projets financés par le CR échafaudent des approches principalement descriptives des variables envisagées (Kollmann et collab., 2014). D'après MacMillan et ses collègues (1985), le plan d'affaires (*business plan*) est l'une des sources d'information les plus déterminantes pour le choix d'un projet, outre le degré d'expertise et l'expérience des entrepreneurs. Les critères de sélection adoptés par les capital-risqueurs dans les

années 1970 ont été un peu légers par rapport à aujourd'hui. Cela peut être expliqué par le fait qu'il y avait moins de doutes et d'inquiétudes sur les perspectives des sociétés. Plus la concurrence s'accroît dans l'environnement commercial, plus les capital-risqueurs font face à des incertitudes dans leurs investissements et plus ils exigent de critères de sélection. Ainsi, un « bon » modèle de décision permet aux capital-risqueurs de distinguer les « meilleurs » projets d'investissement des projets marginalisés (Jain, 1999). Cependant, une étude ultérieure (Bruton et collab., 2002) montre que le processus de prise de décision peut être influencé par des facteurs culturels, environnementaux, institutionnels et réglementaires des différentes nations.

En général, les critères de sélection adoptés par les capital-risqueurs diffèrent d'un pays à un autre et d'un secteur à un autre. La recherche menée par Mishra et ses collègues (2017) répartit les principaux critères en six groupes : 1) les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'équipe de direction, 2) les caractéristiques du produit ou du service,

3) les caractéristiques du marché, 4) les caractéristiques financières, 5) les critères spécifiques de capital-risque et 6) la stratégie (Gompers et collab., 2008). D'ailleurs, les critères de sélection cités par Mishra et ses collègues (2017) ont déjà

fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques et ont été testés dans des situations réelles. L'ordre de priorité diffère d'un contexte à un autre. Nous synthétisons ces critères avec leurs sous-critères dans le tableau 1.

Critère	Sous-critères	Auteurs
Caractéristiques de l'entrepreneur et de l'équipe de direction	Vision Intégrité Honnêteté Endurance Capacité de fournir des efforts continus Passion Motivation Engagement Personnalité de l'entrepreneur État de préparation Bonne réaction au risque Expérience de l'entrepreneur Compensation Connaissance du marché Compétences liées à l'industrie Équipe complète et équilibrée	Kaplan et Strömberg (2000) Rakhman et Evans (2005) Zhang (2012) MacMillan (1985, 1987) Tyebjee et Bruno (1984) Gompers et collab. (2020) Block et collab. (2021)
Caractéristiques du produit ou du service	Technologie Supériorité Besoin à long terme Difficulté à imiter ou à remplacer	Kaplan et Strömberg (2000) Rakhman et Evans (2005) Riquelme (1994) Muzyka et collab. (1996) Gompers et collab. (2020)
Caractéristiques du marché	Taille du marché Croissance du marché Acceptation du marché, positivité Accès au marché Capacité à créer des barrières à l'entrée Avantage concurrentiel fourni	Kaplan et Strömberg (2000) Rakhman et Evans (2005) MacMillan (1985, 1987) Tyebjee et Bruno (1984)
Caractéristiques financières	Participation de l'entrepreneur dans l'entreprise Taux de rendement requis Moment de la sortie Coût du financement	Kaplan et Strömberg (2000) Rakhman et Evans (2005) MacMillan (1985) Bygrave et Timmons (1992) Pandey (1998) Granz et collab. (2021)
Critères spécifiques de capital-risque	Faible valorisation Structure contractuelle qui limite le risque Taille de l'investissement Influence positive des autres investisseurs Phase d'investissement <i>Spin-off</i>	Kaplan et Strömberg (2000) Rakhman et Evans (2005) MacMillan (1987) Mishra (2004) Ferrati et Muffatto (2021)
Stratégie	Stratégie/modèle commercial attractif Développement et croissance économiques Développement d'une industrie spécifique Favorable à l'innovation Probabilité élevée d'adoption par les clients Position concurrentielle favorable	Zhang (2012) Hall et Hofer (1993)

Tableau 1 – Principaux critères de sélection d'une levée de fonds en capital-risque²
Source : Mishra et collab., 2017

Les critères de sélection des projets à financer par les capital-risqueurs peuvent varier d'un contexte à un autre ou d'un secteur à un autre. Toutefois, généralement, nous constatons que ces critères incluent souvent les aspects suivants : une équipe de management capable de faire face aux défis de l'entrepreneuriat, de l'innovation, un potentiel de croissance, une taille potentielle du marché et un plan d'affaires solide accompagné d'un modèle économique viable. Ces critères de sélection sont adoptés pour évaluer le potentiel des projets et leur capacité à générer des rendements pour les capital-risqueurs.

Par ailleurs, la levée des fonds est souvent accompagnée par un pacte d'actionnaires, qui définit les droits et obligations des parties prenantes. C'est un outil incontournable pour garantir la stabilité et la bonne gestion des relations entre les propriétaires et les capital-risqueurs.

3. L'approche juridico-financière liée au financement par le capital-risque

Il est important de reconnaître les capital-risqueurs comme des partenaires financiers incontournables pour les jeunes entreprises qui ont un fort potentiel de croissance grâce aux avantages que proposent ces apporteurs de fonds. Toutefois, les capital-risqueurs négocient de nombreuses clauses en échange de leur financement. Cette négociation a comme objectif principal de cerner leur exposition au risque et d'éviter que ce dernier ne soit amplifié par le comportement opportuniste des bénéficiaires de fonds (Schier, 2006).

La valorisation de l'entreprise à l'entrée de l'investisseur est un élément primordial à négocier. En effet, la démarche d'évaluation d'une entreprise est une tâche qui n'est pas facile et son résultat dépend principalement du cadre d'hypothèses retenues, de la méthodologie et de l'évaluateur (Cherif et Dubreuille, 2009). L'entrepreneur cherchera à maximiser la valeur de marché, alors que l'investisseur orientera sa démarche vers une valorisation à la baisse. Le résultat de la valorisation n'est donc pas un prix de transaction; il s'agit

plutôt d'une indication sur laquelle les différentes parties prenantes vont guider leurs négociations (Cherif et Dubreuille, 2009). La valorisation choisie par l'investisseur pour évaluer les titres de la firme cible est le fruit d'un compromis entre l'évaluation de l'entrepreneur et celle de l'investisseur. Généralement, le prix des titres prend en compte les paramètres propres au projet. Parmi les principaux points qui se négocient par les sociétés de capital-risque, on peut citer d'une manière non exhaustive : le pacte d'actionnaires, les modalités de gouvernance et la rentabilité attendue.

3.1 Pacte d'actionnaires : principales clauses à négocier

Le pacte d'actionnaires est une convention qui s'établit entre les actionnaires de la société (fondateurs et investisseurs) pour gérer leurs relations en tant qu'actionnaires et pour déterminer des règles d'action communes. Il complète les statuts, et définit certains droits et obligations des parties.

Normalement, ce pacte comprend des clauses sur l'organisation des organes de la société, sur la prise de décisions stratégiques, sur l'information et sur les cessions d'actions (AFIC, 2010). Il existe une multitude de clauses relatives au pacte d'actionnaires aussi bien au profit de l'investisseur que du vendeur. Les principales clauses se présentent généralement comme suit (Guez, 2015) :

- Clauses relatives à la gestion de l'actionnariat : inaliénabilité, préemption, agrément, anti-dilution, etc. ;
- Autres clauses : obligations spécifiques, durée, garantie d'exécution, adhésion, confidentialité, définitions, etc.

La négociation des clauses ci-dessus est indispensable pour l'entrepreneur. En fait, ce n'est pas une question de tout accepter ou de tout refuser en bloc, mais de vérifier toutes les clauses et de s'assurer que les restrictions qu'elles imposent ne génèrent pas un coût trop important pour l'entrepreneur. Ce dernier est censé également être vigilant lors de la négociation des clauses du pacte; il doit faire attention à la durée du pacte, mais aussi des restrictions, tout comme bien cerner les

conséquences stratégiques imposées en matière de cession, d'une nouvelle acquisition, de réorientation stratégique ou de restructuration de la firme (Schier, 2006).

Au Maroc, le pacte d'actionnaires ne fait pas l'objet d'une réglementation en droit des sociétés. Seule une référence dispersée lui est faite depuis son adoption, le 30 août 1996, dans la *Loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes*. Les dispositions de cette loi stipulent que les pactes entre actionnaires doivent être constatés par écrit [paragr. 11)4] et que des conventions entre actionnaires ou entre actionnaires et des tiers qui concernent les conditions de cession des droits sociaux sont autorisées (art. 257). Le régime juridique du pacte d'actionnaires au Maroc se situe à l'intersection du droit commun et du droit des sociétés. Il s'agit finalement d'un contrat sous seing privé soumis au droit des obligations et des contrats, et son contenu ne saurait désobéir aux règles d'ordre public du droit des sociétés (Chakir, 2018).

3.2 Choix des modalités de gouvernance

Le choix des modalités de gouvernance relève des négociations préliminaires. La documentation juridique est un outil déterminant pour cadrer les problèmes relatifs à la forme juridique de la société, aux pouvoirs et à la détermination des obligations et des responsabilités des investisseurs. Normalement, l'implication du capital-risqueur dans la firme cible dépend du caractère minoritaire ou majoritaire de son investissement (AMIC, 2012). Notons que le capital-risqueur n'a pas comme rôle de s'immiscer dans la gestion quotidienne de la société. Du coup, l'entrepreneur maintient ses prérogatives. L'intervention d'une société de capital-risque engendre automatiquement une demande d'adaptation de la gouvernance de la société bénéficiaire des fonds pour renforcer la transparence vis-à-vis des investisseurs et pour éclaircir les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires.

Il convient de préciser que la structure directeur/conseil de surveillance est souvent privilégiée par les investisseurs à la structure en conseil d'administration. D'autres adaptations peuvent

être demandées par les sociétés de capital-risque, par exemple la nomination d'administrateurs au conseil d'administration (Schier, 2006).

En général, le pacte d'actionnaires stipule la structure de gouvernance de l'entreprise : il contient des dispositions liées à la composition, aux modalités de nomination et de révocation ainsi qu'aux pouvoirs des organes de direction et de surveillance de la société. Il peut également conférer à certains associés des droits de veto (Guez, 2015). L'investisseur a une tendance générale à doubler les organes de gouvernance par l'organisation d'un rapport ou de comités qui l'informent et le rassurent. Il arrive parfois que certains investisseurs ou créanciers obligataires demandent la nomination d'un censeur (qui n'a pas de droit de vote dans le pacte d'actionnaires) ou d'un administrateur afin de contrôler la dette, en cas d'emprunt significatif (IFA, 2015). Le choix traditionnel se fait entre conseil d'administration (*hands on*, actif, responsabilité plus élevée) et conseil de surveillance (*hands off*, passif, responsabilité moins élevée). Il est nécessaire de faire la distinction entre les domaines d'intervention des conseils d'administration, qui ont tous pouvoirs de décision, et des conseils de surveillance, qui surveillent et autorisent (France Invest, 2018).

Parmi les clauses relatives à la gouvernance auxquelles il faut faire attention, on peut citer également celles liées à la nomination des membres du comité stratégique et leur révocation, le contrôle des dirigeants, la non-concurrence obligeant le dirigeant ou l'actionnaire qui abandonne son poste au sein de l'entreprise, l'engagement de tout nouvel actionnaire aux dispositions du pacte (qu'il doit ratifier sous condition suspensive) et les majorités requises pour les prises de décisions clés. Il faut être très vigilant également vis-à-vis des clauses permettant la mise en place d'un bloc de contrôle d'actionnaires, qui peut entraver la formation de blocs de contrôle non désirés (IFA, 2015).

3.3 Négociation de la rentabilité attendue

La rentabilité est un point crucial à négocier lors de la levée de fonds. En effet, le taux de distribution de dividendes peut faire l'objet de négociation

au moment de l'entrée d'une société de capital-risque. De même, la capacité de l'entreprise à verser un dividende devient un enjeu primordial, car elle peut dépendre à la fois des perspectives de rentabilité et des besoins d'investissement de la firme. En général, les plus-values constituent un élément très important pour les investisseurs. Pour réaliser une plus-value significative, le prix de vente doit être largement supérieur au prix d'achat. Une entreprise qui affiche des résultats constants, bien que rentables, n'est pas considérée comme une bonne opération pour un investisseur. La rentabilité de l'investissement pour un investisseur est calculée généralement sous la forme du taux de rendement interne (TRI), variable prenant en compte le montant de la plus-value et la durée pendant laquelle l'investissement sera bloqué (Réseau Entreprendre, 2015).

Du côté de l'entrepreneur, la négociation lui permet de définir le montant du taux de distribution et les conditions de sortie de la société de capital-risque. D'une manière générale, plus les espérances de plus-value sont importantes, plus le pourcentage de contrôle cédé sera faible pour un même montant de capitaux investis (Schier, 2006).

Il convient de signaler qu'il existe d'autres points qui peuvent être négociés par les sociétés de CR, par exemple la possibilité des capital-risqueurs de bénéficier d'une communication régulière de l'information financière (*financial reporting*), qui permet du suivi continu de l'utilisation des fonds investis et de s'assurer que le plan d'affaires proposé par l'entrepreneur est effectivement respecté. Notons qu'il faut assurer un certain équilibre entre le besoin légitime de sécurisation de l'investissement et la nécessité pour l'entrepreneur de disposer de marge de manœuvre et d'une certaine confidentialité (Schier, 2006).

De surcroît, les capital-risqueurs peuvent imposer certaines contraintes financières et opérationnelles, par exemple l'obligation de non-diversification, l'obligation d'informer les capital-risqueurs en cas de réalisation des investissements dépassant un certain seuil et l'obligation de contrôle strict des budgets de trésorerie. Ces obligations ont comme objectif de

limiter la latitude managériale et de recentrer l'entreprise sur son plan d'affaires.

En général, les modalités de fonctionnement de l'opération de financement et la sortie de l'investisseur sont définies par un contrat (Burchardt et collab., 2016; Kaplan et Strömberg, 2005). Ce dernier porte sur trois principaux aspects d'investissement :

- Après la phase d'évaluation, les dispositions juridiques du contrat abordent les conditions d'entrée (clauses juridiques, valorisation de la participation, choix du mode de financement, etc.), qui déterminent la périodicité des rapports financiers et attribuent les mandats des parties concernées;
- Le contrat peut participer à la coordination de la relation entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs. Cependant, il n'est pas suffisant pour anticiper toutes les situations potentielles de conflit entre les parties prenantes (Bessière et collab., 2020);
- Les clauses juridiques du contrat aident à préparer une stratégie de sortie afin d'éviter les conflits d'intérêts potentiels qui peuvent émerger au fil du temps (Burchardt et collab., 2016).

Il semble donc que la levée de fonds est soumise à une relation contractuelle qui nécessite beaucoup de vigilance de la part des capital-risqueurs et des dirigeants des sociétés cibles. Les conventions contractuelles peuvent renfermer un degré important d'asymétrie informationnelle. Par contre, après la levée de fonds, l'intervention active des capital-risqueurs à l'exploitation de leur société cible devrait atténuer le problème de l'aléa moral et contribuer à des apports cognitifs pour faire réussir le projet.

4. L'approche cognitive liée au financement par le capital-risque

Il existe une littérature économique importante qui met en évidence le rôle joué par les capital-risqueurs dans l'atténuation des conflits d'agence entre les entrepreneurs et les investisseurs. L'efficacité de ce rôle pourrait être due : aux mécanismes de sélection employés (Chan, 1983), à la surveillance active et aux conseils fournis

(Hellmann et Puri, 2000), aux incitations à la sortie (Bergloef, 1994), à la syndication de l'investissement (Admati et Pfleiderer, 1994) ou à la mise en scène de l'investissement (Hall et Lerner, 2010). Certains auteurs ont mis en exergue la valeur cognitive des actionnaires en tant qu'apporteurs de ressources cognitives (Charreaux, 2002a, 2002b, 2003) et contributeurs aux visions stratégiques (Martinet, 2002).

Le caractère cognitif est appréhendé comme « mode d'invention de nouvelles opportunités productives » et « comme moyen facilitateur de coordination et un outil pour réduire les coûts des conflits » (Charreaux, 2003, p. 9). De surcroît, Kaplan et Strömberg (2001) remarquent que, dans 50 % des cas étudiés¹, les capital-risqueurs désirent prendre part à la conduite de la firme; dans 14 % des cas étudiés, les capital-risqueurs participent à la politique de recrutement (surtout les managers); et plus du tiers contribue à la mise au point du plan d'affaires relatif au développement de l'entreprise.

Afin d'opérer sur son environnement et d'accroître son pouvoir sur les actionnaires, les dirigeants développent des stratégies et des politiques d'administration (Paquerot, 1997). Le comportement des dirigeants des sociétés financées par le CR peut être étudié en dehors des conflits d'intérêts et sous un angle dominé par la coopération et par la synergie, loin des raccourcis de l'opportunisme menaçant les intérêts des actionnaires.

Or, il ne faut pas toujours considérer les conflits cognitifs comme des obstacles organisationnels parce qu'ils peuvent aussi être utiles pour améliorer les négociations de discussion et pour générer des idées constructives (Junkus et Berry, 2015). Dans une opération de financement par le capital-risque, les dirigeants peuvent détenir des parts importantes qui leur permettent d'imposer leur choix de gestion lors des assemblées générales, surtout s'ils sont majoritaires. Ce pouvoir théorique d'imposition est relatif et les dirigeants peuvent être contrariés par les investisseurs, si les décisions de ces derniers contrecarrent les leurs (Stévenot, 2005).

La relation entre le capital-risqueur et l'entrepreneur peut donc être une relation d'apprentissage, où les parties prenantes sont considérées comme des acquéreurs de connaissances et de compétences (Weinstein et collab., 2012; Zidi, 2016). Ainsi, le capital-risqueur est voulu comme une source simultanée de financement et de contributions cognitives.

5. Les mécanismes de gouvernance : d'une approche disciplinaire vers une perspective cognitive

La gouvernance d'entreprise met en avant le comportement de l'entrepreneur (Charreaux, 1997). Il s'agit bien évidemment de l'ensemble des dispositifs, des processus, des réglementations, des lois et des institutions destinés à cadrer la façon dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance d'entreprise permet de cadrer les droits et les intérêts des parties prenantes (Aguilera et collab., 2018).

Les mécanismes de gouvernance liés au financement par le capital-risque peuvent être contractuels (Burchardt et collab., 2016; Kaplan et Strömberg, 2005) ou organisationnels tels que le conseil d'administration (Bonnet et collab., 2017; Garg, 2013; Garg et Eisenhardt, 2017). Il s'agit des mécanismes pour cadrer le comportement de l'entrepreneur et pour réguler les interactions mutuelles. Selon la littérature, il semble que les mécanismes de gouvernance peuvent avoir diverses dimensions (Bessière et collab., 2020, 2021) :

- *Une dimension cognitive* : Elle s'incarne principalement sous forme d'apprentissage organisationnel;
- *Une dimension disciplinaire* : Elle vise l'atténuation des conflits d'intérêts;
- *La coexistence des deux dimensions en même temps* (Filatotchev et collab., 2005; Wallmeroth et collab., 2018).

Les capital-risqueurs ont recours également aux mécanismes d'incitation et de contrôle (audits préalables, clauses contractuelles, contrôle ex post par le biais de conseils d'administration, etc.) pour gouverner les éventuels conflits d'agence. Ils

adoptent une approche disciplinaire de la gouvernance par le biais de contrôles et d'incitations. Pourtant, les investisseurs en capital font appel aussi à l'approche cognitive, qui consiste à aider les dirigeants à acquérir de meilleures compétences managériales et à développer leur approche stratégique (Wirtz, 2011).

En général, les capital-risqueurs jouent un rôle important dans le soutien à la construction de

l'organisation interne (Hellmann et Puri, 2002). Selon Charreaux (1997), il existe divers mécanismes de contrôle et d'incitation qui s'emploient à la gouvernance des firmes soutenues par le CR. Ces dispositifs peuvent être scindés en mécanismes propres à la firme et en mécanismes non spécifiques. Chaque catégorie peut être inclinée en dispositifs intentionnels et en dispositifs formels volontaires (voir Tableau 2).

Type de mécanismes	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Système de rémunération - Clauses du pacte d'actionnaires - Contrôle par les salariés - Assemblée des actionnaires - Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement réglementaire et légal
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par les salariés - Culture d'entreprise - Réseaux de confiance informels - Réputation 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché de travail - Environnement médiatique - Marchés de biens et services - Marchés financiers

Tableau 2 – Mécanismes de contrôle des sociétés soutenues par le CR
Source : Charreaux, 1997

Le tableau 3 présente une revue de la littérature synthétique et chronologique des principales études portant sur la relation entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs. Il montre que cette relation peut être à la fois une source d'opportunités et de défis,

mais avec une confiance mutuelle et une capacité de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Cette relation peut donc devenir mutuellement bénéfique.

Auteurs	Résultats
Shepherd et Zacharakis (2001)	Les auteurs reconnaissent l'importance d'instaurer la confiance dans la relation capital-risqueurs et entrepreneurs, qui doivent équilibrer le niveau de contrôle et les mécanismes de renforcement de la confiance afin que le niveau optimal de confiance dans la coopération des partenaires puisse être atteint. Une communication ouverte et fréquente est un catalyseur pour les mécanismes de renforcement de la confiance.
Higashide et Birley (2002)	L'article montre que le conflit en tant que désaccord entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs peut être bénéfique pour la performance de l'entreprise. Néanmoins, si le conflit est une friction personnelle, il est négativement associé à la performance. Les conflits liés aux objectifs organisationnels ont des impacts plus graves que les conflits liés aux décisions politiques.
Van Dijk et collab. (2014)	Les auteurs ont mené une enquête auprès de six entrepreneurs. Ils constatent que la justice distributive, les procédures formelles, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle sont des facteurs importants qui peuvent réduire les conflits et la violation des obligations et des droits.
Panda et Dash (2016)	Une étude qualitative a été menée sur 10 sociétés financées par le CR. Il s'avère qu'en présence des mécanismes relationnels, l'asymétrie informationnelle et l'opportunisme sont très faibles aux premiers stades. Cependant, dans les stades avancés, les relations entre capital-risqueurs et entrepreneurs font face à des risques d'agence plus élevés et les parties prenantes font appel à des mécanismes de contrôle pour faire face à l'opportunisme.

Auteurs	Résultats
Panda (2018)	L'auteur explore la pertinence de la théorie de l'agence pour expliquer la relation entre capital-risqueurs et entrepreneurs à travers le cycle de vie de l'entreprise. Les résultats indiquent que les relations dans les phases avancées souffrent gravement des risques d'agence, tandis que les relations dans les premiers stades sont moins affectées.
Chidiac El Hajj et Chidiac (2022)	Une enquête menée auprès de 50 entrepreneurs dans l'industrie technologique et numérique montre que les obstacles rencontrés sont principalement liés à la gouvernance, aux risques et à l'asymétrie de l'information. L'étude révèle que plus la confiance est élevée, plus les récompenses sont importantes. Pourtant, les préoccupations concernant le contrôle de l'entreprise réduisent le niveau de confiance entre les deux parties. Outre la motivation pécuniaire, les auteurs soulignent l'importance de l'existence de la solidarité, de la compassion et de la moralité.

Tableau 3 – Revue de la littérature synthétique de la relation entre capital-risqueurs et entrepreneurs
Source : Revue de la littérature par les auteurs

La revue de la littérature montre que la relation entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs peut parfois être complexe et ambivalente, car les parties prenantes ont des intérêts différents, mais souvent complémentaires. Puisqu'ils ont des exigences de performance élevées en ce qui concerne le retour sur investissement, les capital-risqueurs peuvent exercer une certaine pression sur les entrepreneurs pour atteindre des objectifs financiers spécifiques. De leur côté, les entrepreneurs peuvent éprouver des soucis de maintien de l'indépendance dans leur entité lorsqu'ils sont sous la pression de répondre favorablement aux attentes des capital-risqueurs.

Il est important aussi que les entrepreneurs fassent une diligence raisonnable lorsqu'ils recherchent un financement auprès d'un CR et qu'ils prennent en considération des implications à long terme de cette relation. En somme, la confiance est un élément crucial dans la relation entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs, car elle permet de construire une relation solide et durable.

Conclusion

Ce travail contribue à l'enrichissement du débat sur la relation entre capital-risqueurs et entrepreneurs. Il présente une synthèse de la littérature relative au cadrage de ce type de relation, tout en présentant les spécificités du processus de la levée de fonds et les principales dispositions à négocier afin d'assurer une certaine protection des intérêts des parties prenantes. Notre analyse s'est basée sur une double grille de

lecture selon les deux approches juridico-financière et cognitive de la gouvernance.

Il semble que le processus de capital-risque renferme des relations mitigées entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs. Dans cette relation, le capital-risqueur cherche à orienter les projets financés vers des perspectives de réussite, tout en sécurisant son fonds d'investissement et en maîtrisant au maximum l'asymétrie d'information par la négociation d'un ensemble de conventions juridiques. De son côté, l'entrepreneur s'efforce de disposer d'une marge de manœuvre, tout en gardant une certaine confidentialité.

Cette relation mitigée peut parfois jouer un rôle indispensable dans la détermination du succès de l'investissement par la pratique du capital-risque. En effet, le niveau d'engagement des investisseurs en capital et les responsabilités de surveillance assumées dans la gestion de fonds existants peuvent influencer positivement les décisions d'investissement.

La revue de la littérature montre que les capital-risqueurs n'ont pas uniquement des impacts financiers, mais également des incidences organisationnelles et cognitives, qui peuvent chambouler l'organisation interne de la société bénéficiaire. En contrepartie de financement apporté, les capital-risqueurs entament la négociation de nombreuses clauses juridiques afin de limiter leur exposition au risque et de s'assurer que celui qu'ils acceptent de prendre ne sera pas majoré d'un risque d'opportunisme relatif au comportement des sociétés cibles.

De leur côté, les dirigeants des entreprises financées par le CR peuvent adopter un comportement qui dépasse l'angle traditionnel de l'opportunisme, lequel dissimule les intérêts des parties prenantes pour qu'il soit un comportement générateur de ressources cognitives et contributeur à la création

de valeur. Nous synthétisons la relation mitigée qui peut unir les capital-risqueurs et les entrepreneurs au fil du temps dans la figure 3.

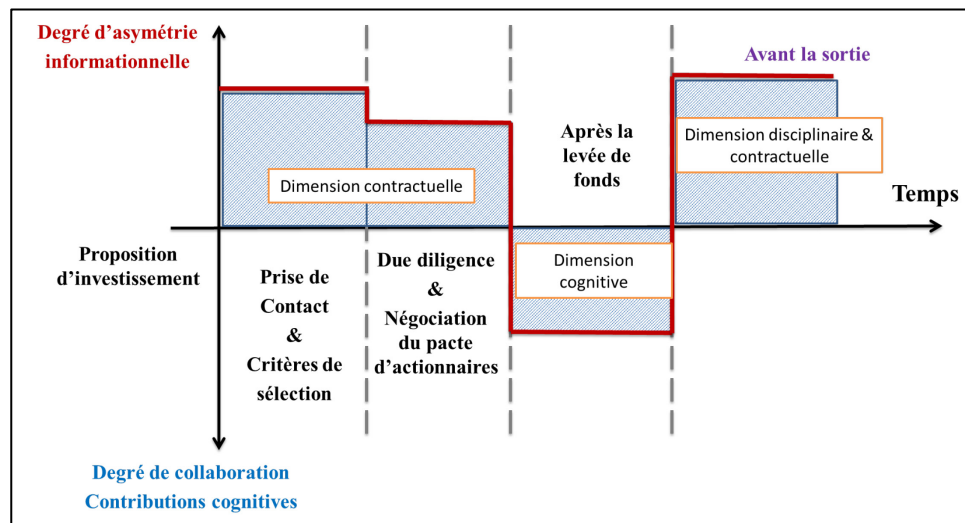


Figure 3 – Relation mitigée entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs au fil du temps

Cette présentation contribue à la compréhension de la manière dont la gouvernance d'une relation entre capital-risqueurs et entrepreneurs se structure progressivement en fonction de sa trajectoire de financement. Cette trajectoire spécifique exige différents mécanismes de gouvernance. Au cours du cycle de vie de financement, la gouvernance se met progressivement en place et se structure de plus en plus par les parties prenantes.

Les mécanismes de gouvernance couvrent les dimensions contractuelles, cognitives et disciplinaires. Le mode de gouvernance employé par les différents capital-risqueurs est influencé en grande partie par leurs caractéristiques individuelles (notamment cognitives : les expériences accumulées, les formations, les compétences et les connaissances acquises) ainsi que par leurs caractéristiques organisationnelles, institutionnelles et économiques (Bessière et collab., 2020).

Limites et pistes de recherche

En dépit des contributions scientifiques de cet article, il serait instructif de mettre en évidence certaines limites de notre recherche qui pourraient être amendées par des travaux ultérieurs portant sur la même problématique. La revue de la littérature s'est limitée à environ 30 articles scientifiques. Les futures recherches pourront élargir le nombre d'articles scientifiques pour approfondir la question de recherche. À cet égard, nous recommandons d'utiliser le logiciel VOSviewer ou d'autres programmes utilisés pour les recherches qualitatives afin d'explorer ce sujet et d'aboutir à des résultats pertinents.

En matière de pistes de recherche, nous proposons d'explorer les impacts des différences de genre, d'âge, de domaine d'activité et de culture afin de mieux assimiler les dynamiques de la relation entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs. Puisque ce type de relation est souvent considéré comme privé et confidentiel, cela peut constituer un obstacle pour les enquêtes empiriques.

NOTES

- 1 Kaplan et Strömberg (2000, 2001) ont effectué une étude empirique sur 14 sociétés de capital-risque engagées dans 213 investissements répartis sur 119 entreprises.
- 2 Les données présentées dans ce tableau proviennent de l'étude menée par Mishra et collab. (2017).

RÉFÉRENCES

- Admati, A. R. et Pfleiderer, P. (1994). Robust financial contracting and the role of venture capitalists. *Journal of Finance*, 49(2), 371-402. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1994.tb05146.x>
- Aguilera, R. V., Judge, W. Q. et Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 87-109. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0394>
- Andrusiv, U., Kinash, I., Cherchata, A., Polyanska, A., Dzoba, O., Tarasova, T. et Lysak, H. (2020). Experience and prospects of innovation development venture capital financing. *Management Science Letters*, 10(4), 781-788. http://www.m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_302.pdf
- Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC). (2010). *Rapports de l'association*. AFIC. <https://www.franceinvest.eu/wp-content/uploads/2022/03/Capital-Risque-guide-des-bonnes-pratiques-2010.pdf>
- Association marocaine des investisseurs en capital (AMIC). (2012). *Rapport d'activité*. AMIC. https://www.grantthornton.ma/globalassets/markets/mar/publications/2012-le-capital-investissement-au-maroc_activitecroissance-et-performance.pdf
- Bergloef, E. (1994). A control theory of venture capital finance. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 10(2), 247-267. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036850>
- Bessière, V., Stéphany, E. et Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: An exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), 135-160. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1599188>
- Bessière, V., Stéphany, É. et Wirtz, P. (2021). Gouvernance et financement des firmes entrepreneuriales : nouvelles perspectives. *Revue française de gestion*, 299(6), 61-65. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00569>
- Bonnet, C., Seville, M. et Wirtz, P. (2017). Genèse et fonctionnement du conseil d'administration d'une firme entrepreneuriale : le rôle des identifications sociales des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(3). <https://doi.org/10.4000/fcs.1980>
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D. et Singh, K. (2002). The impact of the institutional environment on the venture capital industry in Singapore. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(3), 197-218. <https://doi.org/10.1080/13691060213712>
- Burchardt, J., Hommel, U., Kamuriwo, D. S. et Billitteri, C. (2016). Venture capital contracting in theory and practice: Implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 25-48. <https://doi.org/10.1111/etap.12104>
- Chakir, K. (2018, 30 novembre). Maroc : pacte d'actionnaires et capital investissement. *Actualités du droit*. <https://www.actualitesdudroit.fr/browse/afrique/ohada/18013/maroc-pacte-d-actionnaires-et-capital-investissement>
- Chan, Y. S. (1983). On the positive role of financial intermediation in allocation of venture capital in a market with imperfect information. *The Journal of Finance*, 38(5), 1543-1568. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1983.tb03840.x>
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Dans G. Charreaux (dir.), *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits* (p. 421-469). Economica.
- Charreaux, G. (2002a). Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise ». *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 5-68. https://www.researchgate.net/publication/4874967_Variation_sur_le_themeA_la_recherche_de_nouvelles_fondations_pour_la_finance_et_la_gouvernance_d%27entreprise
- Charreaux, G. (2002b). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, 28(141), 75-107. <https://www.cairn.info/revue--2002-5-page-77.htm>
- Charreaux, G. (2003). Le gouvernement d'entreprise. Dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 628-640). Vuibert.
- Charreaux, G. et Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Economica.

- Cherif, M. et Dubreulle, S. (2005). *Création de valeur et capital-investissement*. Pearson Education.
- Chidiac El Hajj, M. et Chidiac, M. (2022). Exploring the relationships between entrepreneurs and venture capitalists: Control and trust. *Question(s) de management*, 39(2), 55-66. <https://doi.org/10.3917/qdm.219.0055>
- Chouraki, M. L. (2017). *Guide de la jeune entreprise innovante* (2^e éd.). Dunod.
- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). (2012). *Capital investissement au Maroc : guide pratique pour entrepreneurs*. AMIC. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diac_insurance2011d06_en.pdf
- Denis, D. J. (2004). Entrepreneurial finance: An overview of the issues and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 10, 301-326. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(03\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00059-2)
- Dubocage, E. (2003). *Le capital-risque : un mode de financement dans un contexte d'incertitude* [Thèse de doctorat, Paris XIII]. Theses.fr. <https://www.theses.fr/2003PA131027>
- Dubocage, E. et Rivaud-Danset, D. (2006). *Le capital-risque*. La Découverte.
- Ettahri, Y. et Laachach, A. (2016). Specific financial constraints of innovative companies: Theoretical approach. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(11), 556-566. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2016.11.002>
- Filatotchev, I., Chahine, S., Wright, M. et Arberk, M. (2005). Founders' characteristics, venture capital syndication and governance in entrepreneurial IPOs. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 419-439. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-4771-x>
- France Invest. (2018). *Rapports de l'association*. France Invest. <https://www.franceinvest.eu/wp-content/uploads/2022/06/FRANCE-INVEST-RA-2018.pdf>
- Freiburg, M. et Grichnik, D. (2012). Institutional investments in private equity funds: Social ties and the reduction of information asymmetry. *Venture Capitalist*, 14(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/13691066.2011.642147>
- García-Quevedo, J., Segarra-Blasco, A. et Teruel, M. (2018). Financial constraints and the failure of innovation projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 127, 127-140. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.029>
- Garg, S. (2013). Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of Management Review*, 38(1), 90-108. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0193>
- Garg, S. et Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO-board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1828-1858. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0599>
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N. et Strebulaev, I. A. (2020). How do venture capitalists make decisions? *Journal of Financial Economics*, 135(1), 169-190. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.011>
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J. et Scharfstein, D. (2008). Venture capital investment cycles: The impact of public markets. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.12.002>
- Gompers, P. et Lerner, J. (2000). Money chasing deals? The impact of fund inflows on private equity valuations. *Journal of Financial Economics*, 55, 281-325. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00052-5)
- Guéry-Stévenot, A. (2006). Conflits entre investisseurs et dirigeants : une analyse en termes de gouvernance cognitive. *Revue française de gestion*, 164(5), 157-180. <https://doi.org/10.3166/rfg.164.157-180>
- Guez, G. (2015). Pacte d'actionnaires. *Revue francophone des laboratoires*, 474, 93-96. [https://doi.org/10.1016/S1773-035X\(15\)30207-0](https://doi.org/10.1016/S1773-035X(15)30207-0)
- Haidar, J. I. (2009). Investor protections and economic growth. *Economics Letters*, 103(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2008.12.007>
- Hall, B. H. et Lerner, J. (2010). The financing of R&D and innovation. Dans B. H. Hall et N. Rosenberg (dir.), *Handbook of the Economics of Innovation* (vol. 1, p. 609-639). [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01014-2](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2)
- Hellmann, T. et Puri, M. (2000). The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital. *Review of Financial Studies*, 13, 959-984. <https://doi.org/10.1093/rfs/13.4.959>

- Hellmann, T. et Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *Journal of Finance*, 57(1), 169-97. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00419>
- Higashide, H. et Birley, S. (2002). The consequences of conflict between the venture capitalist and the entrepreneurial team in the United Kingdom from the perspective of the venture capitalist. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 59-81. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00057-4)
- Institut Français des Administrateurs (IFA). (2015). *Formations*. <https://www.ifa-asso.com>
- Jain, B. A. (1999). Predictors of performance of venture capitalist backed organizations. *Journal of Business Research*, 52(3), 223-233. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00112-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00112-5)
- Joshi, K. et Subrahmanya, M. B. (2015). Information asymmetry risks in venture capital investments: Strategies of transnational venture capital firms in India. *South Asian Journal Of Management*, 22(2), 36-60. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/information-asymmetry-risks-venture-capital/docview/1710600733/se-2>
- Junkus, J. et Berry, T. D. (2015). Socially responsible investing: A review of the critical issues. *Managerial Finance*, 41(11), 1176-1201. <https://doi.org/10.1108/MF-12-2014-0307>
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2000). How do venture capitalists choose investments. *Working Paper, University of Chicago*, 121, 55-93.
- Kaplan, S. N. et Strömberg, P. (2001). Venture capitals as principals: Contracting, screening, and monitoring. *American Economic Review*, 91(2), 426-430. <https://doi.org/10.1257/aer.91.2.426>
- Kaplan, S. et Strömberg, P. (2005). Characteristics, contracts and actions: Evidence from venture capitalist analyses. *Journal of Finance*, 59(5), 2177-2210. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00696.x>
- Kollmann, T., Kuckertz, A. et Middelberg, N. (2014). Trust and controllability in venture capital fundraising. *Journal of Business Research*, 67(11), 2411-2418. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.02.008>
- Laachach, A. & Ettahri, Y. (sous presse). The effects of venture capital on firm innovation: The role of absorptive capacity. *International Journal of Business Innovation and Research*. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2021.10040201>
- Larcker, D. F., Richardson, S. A. et Tuna, I. R. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963-1008. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.963>
- Latrous, I., Morency, M.-A., Ouedraogo, S. et Simard, J. (2017). La gouvernance d'entreprise au Canada : un domaine en transition. *Organisations & Territoires*, 26(1-2), 25-43. <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.196>
- Lerner, J. et Nanda, R. (2020). Venture capital's role in financing innovation: What we know and how much we still need to learn. *Journal of Economic Perspectives*, 34(3), 237-261. <https://doi.org/10.1257/jep.34.3.237>
- MacMillan, I. C., Siegel, R. et Narasimha, P. S. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119-128. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90011-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90011-4)
- Martinet, A.-C. (2002). L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique. *Revue française de gestion*, 141(5), 57-73. <https://www.caim.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-57.htm>
- Mishra, S., Bag, D. et Misra, S. (2017). Venture capital investment choice: Multicriteria decision matrix. *The Journal of Private Equity*, 20(2), 52-68. <https://doi.org/10.3905/jpe.2017.20.2.052>
- Montresor, S. et Vezzani, A. (2021). Financial constraints to investing in intangibles: Do innovative and non-innovative firms differ? *The Journal of Technology Transfer*, 1-32. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09842-1>
- Mougenot, G. (2002). *Tout savoir sur le capital-risque*. Gualino Éditeur.
- Panda, S. (2018). Adequacy of agency theory in explaining the venture capitalist-entrepreneur relationship: A firm life-cycle perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(3), 309-329. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.092745>
- Panda, S. et Dash, S. (2016). Exploring the venture capitalist-entrepreneur relationship: Evidence from India. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 64-89. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0071>

- Paquerot, M. (1997). *Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle*. Dans G. Charreaux (dir.), *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits* (p. 105-138). Economica.
- Pérez, R. (2016). La gouvernance de l'entreprise. Dans J.-M. Saussois (dir.), *Les organisations : état des savoirs* (p. 215-222). Éditions Sciences Humaines.
- Rédís, J. (2006). Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destiné aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 73-89. <https://doi.org/10.3917/entre.051.0073>
- Rédís, J. (2008, 1^{er} juillet). *L'influence des caractéristiques du business model sur la trajectoire de développement des entreprises nouvelles : le cas des start-up françaises de TIC*. Journée de recherche Entrepreneuriat et Stratégie de l'AIMS, Bordeaux (France).
- Réseau Entreprendre. (2015, 28 juillet). Selon quels critères les investisseurs analysent-ils les projets? *Les Échos exécutives*. <https://business.lesechos.fr/outils-et-services/guides/guides-levée-de-fonds/selon-quels-criteres-les-investisseurs-analysent-ils-les-projets-200225.php>
- Schier, G. (2006). Capital-risque : le mode d'emploi de la négociation. *L'Expansion Management Review*, 120(1), 66-69. <https://doi.org/10.3917/emr.120.0066>
- Sharma, A. K. (2015). Venture capitalist's investment decision criteria for new ventures: A review. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 189, 465-470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.195>
- Shepherd, D. A. et Zacharakis, A. (2001). The venture capitalist-entrepreneur relationship: Control, trust and confidence in co-operative behaviour. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 3(2), 129-149. <https://doi.org/10.1080/13691060110042763>
- Smida, A. et Mezrioui, W. (2015). Capital risque : un essai de typologie des acteurs à partir de leurs stratégies d'action. *Entreprendre & Innover*, 25(2), 21-34. <https://doi.org/10.3917/entfin.025.0021>
- Stévenot, A. (2005). La gouvernance des entreprises financées par Capital Investissement : une analyse sociocognitive de la relation capital investisseur-dirigeant [Thèse de doctorat, Université Nancy 2]. Hal-Ul. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01776654>
- Streletzki, J. G. et Schulte, R. (2013). Start-up teams and venture capital exit performance in Germany: Venture capital firms are not selecting on the right criteria. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26, 601-622. <https://doi.org/10.1080/08276331.2014.892310>
- Van Dijk, E., Schrevel, L., van Stormbroek-Burgers, R. et Blomme, R. J. (2014). How to create an effective venture capitalist-entrepreneur relationship: An entrepreneur's perspective. *SAGE Open*, 4(4). <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244014553602>
- Wallmeroth, J., Wirtz, P. et Groh, A. P. (2018). Venture capital, angel financing, and crowdfunding of entrepreneurial ventures: A literature review. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(1), 1-129.
- Weinstein, A., Barrett, H. et Balloun, J. L. (2012). Creative climate: A critical success factor for 21st century organisations. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(2), 202-219.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.06.004>
- Zidi, A. (2016, mars). *L'impact du partenariat capital risquéur-entrepreneur dans la création de valeur : une synthèse de la littérature*. 5^{es} Journées internationales de la recherche en sciences de gestion, ATSG, Hammamet-Sud (Tunisie). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01270332/document>

Dossier spécial

Organisations autonomes décentralisées et enjeux de gouvernance : le cas de The DAO

Mario Malouin^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1600>

RÉSUMÉ. La confiance est à la base du modèle de gouvernance traditionnel découlant de la révolution industrielle basé sur une logique verticale. Ce modèle de gouvernance a été remis en question à plusieurs reprises à la suite des nombreux scandales financiers depuis la débâcle de la société Enron en 2001. La technologie de la chaîne de blocs offre le potentiel de faire évoluer ce modèle de gouvernance en permettant la création d'organisations autonomes décentralisées (OAD). Une OAD est une organisation fonctionnant grâce à un ensemble de contrats intelligents qui établissent et fournissent des règles de gouvernance à l'organisation. Ces règles sont transparentes et immuables, car elles sont inscrites dans un réseau chaîne de blocs. Grâce à une recherche approfondie du cas de The DAO, cette étude présente certains enjeux de gouvernance importants des OAD.

Mots-clés : Chaîne de blocs, confiance, contrats intelligents, gouvernance décentralisée, organisations décentralisées autonomes

ABSTRACT. Trust is the basis of the traditional governance model stemming from the industrial revolution based on vertical logic. This model of governance has been questioned on several occasions following the numerous financial scandals since the Enron debacle in 2001. Blockchain technology offers the potential to evolve this governance model by enabling the creation of Decentralized Autonomous Organizations (DAOs). A DAO is an organization that operates through a set of smart contracts that establish and provide governance rules to an organization. These rules are transparent and immutable because they are written in a blockchain network. Following an in-depth research of the DAO case, this study shows certain important DAO governance issues.

Keywords: Blockchain, trust, smart contracts, decentralized governance, decentralized autonomus organizations

Introduction

Depuis la publication du livre blanc de Satoshi Nakamoto en 2008, on observe un intérêt grandissant pour la technologie qui a soutenu le lancement de la cryptomonnaie Bitcoin : la chaîne de blocs. Cette technologie a le potentiel, selon Goldman Sachs, de « tout changer » (LaChance, 2016). La technologie de la chaîne de blocs est actuellement étudiée par un large éventail d'organisations et attire des milliards de dollars en financement de capital-risque (CBInsights, 2022).

Le déploiement et l'utilisation de cette technologie s'étendent aujourd'hui au-delà du monde de la finance. À titre d'exemple, elle convient tout particulièrement dans les situations où il est nécessaire de conserver un historique de propriété, comme la gestion des chaînes d'approvisionnement, la délivrance de passeports et plusieurs autres services publics. Ces dernières années, la technologie de la chaîne de blocs a également été utilisée afin de tenter de reformer le modèle de gouvernance traditionnel découlant de la révolution industrielle basé sur une logique verticale, avec au sommet des actionnaires cherchant à maximiser leur rendement sur leur investissement.

^a Ph. D., CPA auditeur, professeur, Université du Québec en Outaouais

La confiance est à la base du modèle de gouvernance verticale. Dans ce modèle, une relation d'agence se crée. Selon Jensen et Meckling (1976), une relation d'agence apparaît lorsqu'une personne (le principal) a recours aux services d'une autre personne (l'agent) en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque entraînant une délégation de la prise de décision (relation d'agence). Cette relation principal-agent peut générer trois problèmes importants :

- Le premier problème potentiel est celui de l'*aléa moral*, qui se produit lorsque l'asymétrie d'information permet à l'agent d'utiliser à ses propres fins les informations qu'il détient. Puisque l'agent ne partage pas ses informations avec le principal, ce dernier ne peut pas constater l'abus (étant donné que seul l'agent est au courant). L'agent bénéficie donc d'une rente informationnelle;
- Le second problème potentiel est l'*antisélection*, qui désigne la situation dans laquelle le principal n'a pas connaissance d'une caractéristique de l'agent qui pourrait avoir un impact sur l'issue de l'accord entre l'agent et lui;
- Le troisième problème est le *signal*, qui se produit lorsque l'agent est en possession d'une information privée qu'il souhaiterait communiquer au principal, mais ce dernier n'est pas en mesure de la vérifier.

La question à la base de cette étude se présente comme suit : *Quels sont les enjeux de gouvernance soulevés dans les OAD?* L'objectif de cette étude est d'identifier les enjeux importants de gouvernance d'une OAD.

La première section de cette étude met en relation la confiance et la gouvernance. La deuxième section introduit le concept de confiance distribuée. La troisième section présente la méthodologie utilisée aux fins de cette étude. Enfin, la quatrième section analyse le cas de l'OAD The DAO.

1. La confiance : un pilier en ruine?

Dans son livre blanc de 2008, *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*, Satoshi Nakamoto soulève un enjeu crucial découlant de la relation d'agence du

modèle de gouvernance verticale : la confiance. Référant aux banques, Nakamoto (2008) mentionne :

qu'il faut faire confiance aux banques pour détenir notre argent et le transférer par voie électronique, mais qu'elles le prêtent dans le contexte de bulles de crédit avec à peine une fraction de liquidités en réserve. Nous devons leur faire confiance avec notre vie privée, leur faire confiance pour ne pas laisser les voleurs d'identité vider nos comptes. Leurs frais généraux massifs rendent les micropaiements impossibles. (p. 1, trad. libre)

Nakamoto (2008) mentionne également que « ce qu'il faut, c'est un système de paiement électronique basé sur une preuve cryptographique plutôt que sur la confiance, permettant à deux parties consentantes d'effectuer des transactions directement l'une avec l'autre sans avoir besoin d'un tiers de confiance » (p. 1, trad. libre). Le mot *confiance* est mentionné à 13 reprises dans ce court livre blanc de 9 pages.

La littérature sur le concept de la confiance est riche. L'importance de la confiance a été citée dans des domaines tels que la communication (Giffin, 1967), la gestion par objectifs (Scott, 1980), l'évaluation de la performance (Cummings, 1983), le leadership (Atwater, 1988), la théorie des jeux (Milgrom et Roberts, 1992), la mise en place d'une équipe de travail autogérée (Lawler, 1992) et la négociation (Bazerman, 1994). Depuis qu'Arrow (1972) a fait remarquer « qu'il peut être plausible d'affirmer qu'une grande partie du retard économique dans le monde peut s'expliquer par le manque de confiance mutuelle » (p. 357, trad. libre), les économistes ont commencé à accorder plus d'attention à l'effet de la confiance sur l'activité économique.

Après avoir analysé de nombreuses définitions du mot *confiance*, nous trouvons approprié d'affirmer qu'il s'agit d'un mot qui porte à confusion. Comme l'observe le spécialiste des affaires Larue Tone Hosmer (1995), « il semble y avoir un large consensus sur l'importance de la confiance dans le comportement humain, mais un manque tout aussi répandu d'accord sur une définition appropriée du

construit» (p. 379, trad. libre). Un tel désaccord peut s'expliquer par l'accent mis sur la recherche d'une définition généralement acceptée du mot *confiance* plutôt que de comprendre pourquoi une personne peut être digne de confiance dans une relation et/ou un contexte particulier (O'Neil, 2013). Aux fins de cette étude, la confiance peut être interprétée comme une attitude qu'une personne a envers ceux qui sont dignes de confiance (McLeod, 2015). Selon cette interprétation, cette attitude peut se produire à deux niveaux.

La confiance institutionnelle ou généralisée

Le premier niveau est la *confiance institutionnelle*, par exemple faire confiance à la direction d'une entreprise pour assumer son rôle de fiduciaire. Ce type de confiance peut être qualifié de confiance généralisée (Hardin, 2002). C'est la confiance qu'on accorde à un groupe de personnes identifiables, mais anonymes. La confiance généralisée a fait l'objet de nombreuses études par des chercheurs au fil des ans.

Depuis plus de 20 ans, la société de communication Edelman conduit une étude mondiale annuelle sur la confiance dans les entreprises, les gouvernements et les médias. Dans la 22^e édition du *Baromètre annuel d'Edelman* publiée en février 2022, la firme dresse un constat qui se répète depuis des années : dans les pays occidentaux, le sentiment de défiance est toujours prégnant. En un an, la majorité des pays occidentaux ont vu leur indice de confiance se dégrader fortement (Edelman, 2022).

Deux livres influents publiés au tournant du millénaire, *Bowling Alone* (2001) de Robert Putman et *Trust* (1995) de Francis Fukuyama, ont soulevé un risque relatif à l'effritement de la confiance sociétale et institutionnelle. Fukuyama soutient que les sociétés à forte confiance surpassent les sociétés à faible confiance. Les spécialistes des affaires constatent empiriquement que les entreprises où la confiance est élevée sont plus performantes (Mayer et collab., 1995). La confiance est plus qu'un accomplissement : elle génère des conséquences et alimente les interactions. Faire

confiance a un impact économique. Si on ne pouvait pas faire confiance aux autres, on éviterait d'interagir avec eux, ce qui rendrait difficile l'établissement de relations d'affaires.

La théorie de la firme de Ronald Coase (1937), lauréat du prix Nobel d'économie en 1991, peut être interprétée comme une réponse aux limites de la confiance généralisée. Les organisations imposent une structure, mettent en place une délégation d'autorité et des contrôles internes, faute de quoi elles ne peuvent pas faire confiance à leurs dirigeants et à leurs employés pour qu'ils se comportent de manière fiable. Lorsqu'on fait confiance, on réduit deux types de friction : la friction d'information (information imparfaite et information inaccessible) et la friction d'interaction (coûts de transaction et degré de séparation). Comme le dit Jack Ma, fondateur de la plateforme de commerce Alibaba, « lorsque vous faites confiance, tout est simple. Si vous ne faites pas confiance, les choses se compliquent » (CNBC, 2014, s. p., trad. libre).

La confiance personnalisée

Le second niveau de confiance est basé sur les relations, ce qu'on peut appeler la *confiance personnalisée*. Plus on interagit avec une personne au fil du temps, plus on apprend à la connaître, plus on est confiant quant à la façon dont elle se comportera. Certains termes sont utilisés à tort comme synonymes de confiance personnalisée. À titre d'exemple, la confiance personnalisée peut être confondue avec la coopération. Le politologue Robert Putman (2001) soutient que la confiance est nécessaire pour produire de la coopération, alors que Hardin (2002) défend que « la coopération est un objectif général et qu'il existe de nombreuses façons d'y parvenir, dont certaines ne dépendent pas de la confiance » (p. 11, trad. libre). L'expérience du dilemme du prisonnier démontre qu'on peut décider de coopérer, par obligation ou pour autres motifs, sans faire confiance à l'autre personne (Kee et Knox, 1970).

Certains termes sont parfois utilisés comme synonymes de confiance généralisée et de confiance personnalisée. Une brève analyse sur certains de

ces termes s'impose aux fins de cette étude : l'incertitude, la prévisibilité, le risque et la fiabilité.

L'*incertitude*, dans le contexte de la confiance, place une partie prenante dans une position vulnérable, l'obligeant à faire une prédiction et à prendre un certain niveau de risque (Botsman, 2017). De nombreuses variables peuvent causer de l'incertitude, par exemple l'asymétrie d'information (Arrow, 1963). Le processus décisionnel dans un contexte d'incertitude implique consciemment ou inconsciemment un certain niveau de prédiction. Bien que le terme *prédiction* puisse être lié à la confiance, l'association est ambiguë. Lewis et Weigert (1985) affirment que la prédiction et la confiance peuvent contribuer à réduire l'incertitude. Si on est très confiant dans notre capacité de prédiction, on peut penser qu'il n'y a pas d'incertitude. Toutefois, il peut s'agir d'un biais d'excès de confiance.

D'autres chercheurs ont créé un chevauchement entre la *prévisibilité* et la confiance. À titre d'exemple, Gabarro (1978) définit la confiance comme étant « la mesure dans laquelle une personne peut s'attendre à la prévisibilité du comportement de l'autre par rapport à ce qui est normalement attendu d'une personne agissant de bonne foi » (p. 294, trad. libre). L'association des deux termes est trompeuse, car, comme le démontre la relation principal-agent, un agent peut être prévisible, mais toujours mettre son intérêt en premier plan.

L'association entre *risque* et confiance est également ambiguë. Rachel Botsman (2017) soutient que « la confiance et le risque sont comme frère et sœur » (p. 20, trad. libre). Les avantages de la confiance découlent de la capacité à stimuler ce que Botsman (2017) décrit comme une « relation de confiance avec l'inconnu » (p. 20, trad. libre). Elle soutient que, lorsqu'on voit la confiance à travers cette lentille, cela explique comment la confiance nous permet de faire face à la vulnérabilité; on fait ce qu'elle nomme un saut de confiance.

Lieberman (1981) soutient l'importance d'augmenter l'indice de confiance (confiance généralisée) au sein de la société, de plus en plus litigieuse et méfiante. Botsman (2017) a un point de vue

opposé sur la nécessité d'accroître aveuglément la confiance généralisée. La baronne Onora O'Neil, professeure à l'Université de Cambridge et membre de la Chambre des lords au Royaume-Uni, a beaucoup écrit sur la confiance et sur la manière dont la confiance est mal placée. Dans sa conférence TED, O'Neil (2013) conteste cette croyance conventionnelle et simpliste selon laquelle, en tant que société, on a perdu la confiance et on devrait s'efforcer de la reconstruire. O'Neil soutient qu'on devrait avoir plus confiance dans les personnes dignes de confiance, mais pas dans celles qui ne le sont pas.

Ce point de vue s'aligne sur la définition de la confiance de McLeod (2015). Dans sa conférence TED, la professeure O'Neil (2013) affirme qu'encourager une confiance plus générale simplement pour créer une société plus confiante n'est pas seulement dénué de sens : c'est dangereux. D'une part, les gens sont déjà enclins à vouloir faire confiance aveuglément, selon elle. Le scandale de Bernie Madoff est un cas classique. Pourquoi les gens lui faisaient-ils confiance? demande O'Neil. Principalement parce que Madoff était charmant et faisait partie des mêmes cercles sociaux qu'eux. Madoff est un exemple de surplus de confiance placé au mauvais endroit. O'Neil insiste sur le fait que ce qui est important est de mettre l'accent sur qui est digne de confiance.

Enfin, l'association entre être digne de confiance et *fiabilité* a fait l'objet de nombreuses recherches. Good (1988) affirme que la confiance se base à priori sur les attentes quant à la façon dont une autre personne se comportera en fonction des revendications implicites et explicites actuelles et antérieures de cette personne. De même, Lieberman (1981) déclare que la confiance dans les relations fiduciaires est basée sur une croyance en la compétence et l'intégrité professionnelles. Selon le travail de recherche de ces deux auteurs, les caractéristiques et les actions d'un agent sont des facteurs importants pour déterminer s'il est digne de confiance. Hardin (2002) soutient que la confiance est une question d'intérêt encapsulé, une boucle fermée de l'intérêt personnel de chaque partie. En nous basant sur ses recherches,

nous croyons plausible d'assumer que, si un principal fait confiance à un agent, c'est parce qu'il croit que l'agent prendra ses intérêts au sérieux – que ce soit pour l'amitié, l'argent ou la réputation. Il est donc plausible de présumer qu'un agent ne profitera pas d'un principal, car il apprécie la poursuite de la relation, et c'est dans son intérêt de prendre en compte l'intérêt du principal. Toutefois, de nombreux philosophes ont débattu ce concept de fiabilité.

2. La chaîne de blocs et la confiance distribuée (confiance horizontale)

Dans son livre blanc, Nakamoto (2008) est très critique à l'égard de la confiance (verticale) placée dans les gouvernements (confiance institutionnelle) ainsi que de la relation de confiance développée avec les parties prenantes du système financier. Ce qui pousse l'auteur à ce scepticisme envers l'État et le système financier, ce sont des facteurs tels que le risque que les banques à charte ont pris avant la crise financière mondiale de 2007-2008 et transféré à la société, ce qui a été dénommé le *Too big to fail*. Nakamoto (2008) renforce directement et indirectement trois attributs importants pour être digne de confiance :

- *Compétence* : Elle peut être interprétée comme la capacité d'une personne à exécuter une tâche;
- *Fiabilité* : Elle peut être interprétée comme étant la cohérence dans l'exécution d'une tâche;
- *Intégrité* : Elle peut être interprétée comme étant l'honnêteté et les bonnes intentions d'une personne dans l'exécution d'une tâche.

Nakamoto (2008) avance que l'utilisation d'une technologie basée sur une preuve cryptographique (la chaîne de blocs) rencontre ces trois attributs et permet donc à deux parties consentantes d'effectuer une transaction directement l'une avec l'autre sans avoir besoin d'un tiers de confiance. Selon Werbach (2018), cette technologie entraînera une nouvelle forme de confiance : une confiance distribuée. Cela est possible grâce aux caractéristiques techniques suivantes de la technologie de la chaîne de blocs :

- *Un consensus distribué* : Puisque les opérations sont conclues par consensus entre les participants de la chaîne de blocs, il n'est plus nécessaire de faire appel à un intermédiaire de confiance pour les traiter. Le modèle de confiance distribuée reposant sur la chaîne de blocs se démarque du modèle de gouvernance verticale (modèle de confiance centralisée);
- *Pas de point de défaillance unique* : Le partage en mode poste à poste d'un registre fondé sur une chaîne de blocs permet aux participants d'entrer dans le réseau et d'en sortir à leur gré, c'est-à-dire que le réseau continue de fonctionner même si l'un des ordinateurs le quitte à la suite d'une déconnexion ou d'une défaillance. Il en résulte un système d'opération sans point de défaillance;
- *Un système reposant sur une paire de clés, publique et privée* : Chaque transaction a recours à la cryptographie asymétrique, proposée pour la première fois par Diffie et Hellman (1976) et aujourd'hui très répandue pour sécuriser les échanges d'informations, car elle permet d'assurer l'origine des données, tout en préservant leur confidentialité. Elle fonctionne, pour chaque utilisateur, avec une paire de clés : l'une privée et l'autre publique;
- *Un système pseudonyme plus qu'anonyme* : Sans indice, il est pratiquement impossible d'identifier le propriétaire d'une clé publique, mais, si le lien est fait, on peut alors retracer toutes les transactions qu'il a reçues et envoyées;
- *L'horodatage* : Les blocs constitués de plusieurs transactions signées par clés publiques sont horodatés et la chaîne suit une séquence chronologique. Ainsi, les données horodatées stockées dans une chaîne de blocs peuvent servir à prouver l'existence d'enregistrements à un moment précis. Une fois incluses dans des blocs, les opérations sont enregistrées de façon permanente. Les nouveaux blocs contiennent la signature cryptographique des blocs précédents, et des copies sont conservées dans tous les systèmes participants (décentralisation, par opposition à centralisation). Par conséquent, il est très difficile de modifier les opérations précédentes de la chaîne de blocs. Celle-ci peut donc être considérée comme étant plus

- sécuritaire que les bases de données centralisées traditionnelles;
- *La fonction de hachage* : Une fonction de hachage permet de convertir n'importe quel ensemble de données d'entrée en un identifiant de bloc (*hash*), c'est-à-dire en une courte suite binaire qui lui est propre (empreinte numérique). Elle permet entre autres de minimiser l'espace requis pour la sauvegarde de données. Une fonction de hachage est dite à sens unique, car elle est conçue de telle sorte que l'identifiant de bloc produit soit pratiquement impossible à inverser. Alors qu'il est simple de produire un identifiant de bloc à partir d'un ensemble de données, il est pratiquement impossible de remonter à un ensemble de données à partir d'un identifiant de bloc connu;
 - *La transparence et l'auditabilité en temps réel* : Puisqu'il est possible de remonter à l'initiateur autorisé de l'opération, la piste d'audit est automatiquement créée. Du fait que les opérations sont enregistrées de façon permanente, les auditeurs, les organismes de réglementation et autres acteurs peuvent accéder à l'historique des transactions;
 - *Le contrat intelligent* : Le contrat intelligent est une des caractéristiques intéressantes de la technologie de la chaîne de blocs. Il s'agit d'un programme informatique qui s'exécute automatiquement (autoexécution) sans l'intervention d'un tiers lorsque des conditions spécifiques sont remplies (selon la logique « si... alors... »). Le plus souvent, les contrats intelligents visent à mettre en œuvre les clauses d'un accord entre les parties prenantes.

3. Méthodologie

Cette étude qualitative repose sur des données publiques portant sur le piratage de The DAO survenu en 2016. Les données proviennent des sites suivants : *GitHub*, *Hacking, Distributed*, *Y Combinator* et le blogue du pirate sur le site *Pastebin*. La recherche qualitative vise à comprendre comment les gens interprètent leurs expériences et comment ils construisent leur monde et le sens qu'ils attribuent à leurs expériences.

Il existe de nombreuses définitions du terme *recherche qualitative*. Une recherche sur Google révèle plus de 132 000 000 définitions. Maanen (1979) propose une des définitions les plus complètes :

Un terme générique couvrant un éventail de techniques d'interprétation qui cherchent à décrire, décoder, traduire et autrement accepter le sens, et non la fréquence, de certains aspects plus ou moins naturels des phénomènes qui se produisent dans le monde social. (p. 520, trad. libre)

Compte tenu de la question de recherche de cette étude et de son objectif exploratoire, nous avons décidé de nous concentrer sur une étude de cas. Une étude de cas est une stratégie qualitative importante, tout comme l'analyse narrative critique, la phénoménologie, l'ethnographie et la théorie ancrée (Meriam, 2009). Cependant, l'étude de cas diffère des autres stratégies de recherche en ce qu'elle procède à une analyse approfondie d'un système délimité. Le cas dans ce contexte est une unité, avec des frontières définies, et le système délimité dans notre étude est une entité commerciale.

Dans son livre *Case study research: Design and methods*, Yin (2009) compare la méthode d'étude de cas avec d'autres formes de recherche telles que la recherche expérimentale, l'enquête, la méthode analytique et l'analyse de l'histoire. L'auteur explique que la méthode d'étude de cas se concentre sur la réponse à des questions portant sur le comment ou le pourquoi, dans un contexte où le chercheur a peu de contrôle sur les événements qui se produisent actuellement, et lorsque l'accent est mis sur l'occurrence contemporaine dans un environnement réel.

4. Analyse et discussion

4.1 Le cas de The DAO

Fondateur de Slock.it, Christoph Jentzsch rappelle, dans son livre blanc *Decentralized autonomous organization to automate governance* (2016), que les organisations :

de toutes sortes sont régies par des règles qui décrivent les comportements autorisés et interdits. Ces règles peuvent exister sous forme de contrats privés (comme des statuts ou des conventions d'actionnaires) entre les propriétaires de sociétés. Elles peuvent également être imposées par la loi en plus ou à défaut d'un accord écrit entre les participants. (p. 1, trad. libre)

Jentzsch (2016) rappelle qu'«historiquement, les entreprises n'ont pu agir que par l'intermédiaire de personnes (ou de personnes morales [*corporate entities*] qui étaient elles-mêmes contrôlées en dernier ressort par des personnes)» (p. 1, trad. libre). Selon lui, cela pose deux problèmes fondamentaux : «Quelle que soit l'exigence d'un contrat privé ou du droit public : (1) les gens ne suivent pas toujours les règles et (2) les gens ne sont pas toujours d'accord sur ce que les règles exigent réellement» (p. 1, trad. libre). Jentzsch (2016) avance que, bien qu'un mauvais comportement puisse générer des poursuites civiles ou pénales contre une société ou sa direction, «la punition peut apporter peu de réconfort à un investisseur qui a déjà perdu son argent» (p. 1, trad. libre).

Ainsi, dans son livre blanc, Jentzsch, tout comme Nakamoto, a reconnu le problème du modèle de gouvernance verticale, à savoir que, chaque fois qu'un agent a le pouvoir de gouverner au nom d'un principal, des aléas moraux se profilent à l'horizon. C'est pour cette raison que le fondateur de Slock.it a choisi un modèle de gouvernance décentralisée (gouvernance horizontale) basé sur la technologie de la chaîne de blocs, soit une OAD, pour la création de son projet de société de capital-risque nommée The DAO.

Le concept d'une OAD est révolutionnaire et unique, car elle fonctionne selon des règles de gouvernance inscrites dans des contrats intelligents, sans intervention humaine et de manière décentralisée. Ces règles ne peuvent être modifiées que dans le respect de la méthode de consensus établie lors de la création de l'OAD sur la technologie de la chaîne de blocs.

De fait, les supporteurs de la chaîne de blocs (et des contrats intelligents) considèrent la certitude mathématique et la nature irrévocable d'un contrat intelligent comme des aspects techniques importants permettant à la technologie d'être digne de confiance. C'est cette désintermédiation qui fait tout l'intérêt d'une OAD : mettre en place une gouvernance d'entreprise sans la nécessité d'implanter toutes les procédures légales et juridiques qu'on retrouve dans le modèle de gouvernance traditionnel. Les membres d'une OAD conviennent que leur participation est entièrement soumise au code tel qu'il est implanté sur la chaîne de blocs, un concept connu sous le nom de *Lex Cryptographia*, où le code est la loi (De Filippi et Wright, 2018). Une OAD présente entre autres les avantages suivants par rapport à une organisation traditionnelle :

- Elle ne peut pas être arrêtée ou fermée par un ordre administratif, sauf si une clause a été prévue à cet effet dans un contrat intelligent;
- Toutes les opérations sont transparentes, ce qui permet à tout le monde d'y avoir accès et de les consulter;
- Elle est de facto internationale et ouverte à tout le monde.

L'appartenance à une OAD se matérialise par la détention d'un jeton émis par le protocole sous-jacent à l'OAD. Ce jeton permet de formuler des propositions d'amélioration du protocole concerné, de voter sur les mises à jour du protocole ou sur tout autre aspect relatif à l'exécution de la mission de l'OAD. Ainsi, on parle le plus souvent de jeton de gouvernance. En théorie, toutes les décisions relatives au protocole, y compris celles relatives à l'allocation des ressources de l'OAD, peuvent être prises directement sur la chaîne de blocs par les détenteurs de jetons grâce à un algorithme choisi par les fondateurs et définissant tant les conditions de validité du vote que ses modalités de quorum et de majorité.

The DAO est un cas intéressant d'OAD du point de vue de la gouvernance puisque les problèmes de sécurité informatique survenus peu de temps après son lancement mettent en évidence les caractéristiques uniques de ce nouveau modèle de

gouvernance décentralisée et soulève une question importante : peut-on mettre en place un mode de gouvernance pleinement décentralisé sans confiance et, par le fait même, rendre les organismes de réglementation non pertinents dans l'écosystème de la gouvernance d'entreprise?

Lancée en 2016, The DAO a été une des premières OAD sur la chaîne de blocs Ethereum. Elle s'annonçait comme étant complètement transparente, car tout son fonctionnement était régi par des codes accessibles sur le site GitHub (2016). L'hypothèse sous-jacente à la création de cette OAD était qu'en supprimant le pouvoir délégué à des administrateurs et à des gestionnaires, et en le plaçant directement entre les mains de ses membres par le biais de contrats intelligents, The DAO éliminait l'enjeu d'une relation d'agence.

L'exécution de la mission se déclinait en trois grands objectifs :

- Évaluer les projets d'investissement soumis par les entrepreneurs;
- Décider ou non de financer ces projets;
- Distribuer les fonds.

Les contrats intelligents accordaient aux investisseurs des droits de vote en fonction de leur niveau d'investissement dans The DAO et géraient leurs votes sur les propositions d'investissement (Mark et collab., 2016). Saluée comme un projet révolutionnaire (Bannon, 2016), la vente publique de jetons ouverte le 30 avril 2016 a rapporté 9 millions de dollars américains au cours des deux premiers jours seulement (Vigna, 2016). Au moment de l'ouverture, le coût de 100 jetons The DAO s'élevait à 1 ETH. La levée de fonds s'est terminée un mois plus tard et a généré approximativement 150 millions de dollars américains. Il est estimé que de 15 000 à 20 000 personnes ont souscrit à la levée de fonds (Shin, 2022).

Les risques causés par ses contrats intelligents et son cadre décisionnel décentralisé se sont concrétisés en juin 2016 lorsque The DAO a été piratée de manière anonyme. Près de 60 millions de dollars américains ont été détournés (Levine, 2016). Le pirate a exploité une vulnérabilité dans le

codage des contrats intelligents connue sous le nom de fonction de fractionnement récursif (Daian, 2016). Les contrats intelligents de The DAO avaient été écrits de sorte que chaque fois qu'une personne retirait des fonds, les contrats intelligents envoyaient les fonds avant de mettre à jour le solde disponible au compte. Le pirate a identifié cette faille dans le code, puis a exécuté un nombre important de transferts de fonds consécutifs en sachant que le solde ne se mettait pas à jour entre les transferts.

4.2 Contrats intelligents et exhaustivité contractuelle

Le concept de contrats intelligents a été présenté et développé par le cryptographe Nick Szabo (1997) dans diverses publications parues entre 1994 et 1997, puis a été introduit pour la première fois dans le contexte de la technologie de la chaîne de blocs par Ethereum en 2015. Toutefois, l'expression *contrat intelligent* est mal choisie, car 1) les contrats ne sont pas « intelligents » puisqu'il n'y a aucune composante cognitive; il s'agit de l'exécution automatique d'une tâche prédéfinie lorsque certaines conditions sont remplies et 2) ils ne sont pas des contrats au sens juridique du terme. Ce dernier point est important, car, dans le cadre d'un contrat écrit, s'il y a une erreur ou une échappatoire, les parties prenantes peuvent avoir recours au système judiciaire en cas de désaccord afin de s'assurer que les intentions du contrat soient respectées. Cette option n'est pas possible avec des contrats intelligents, car le code est la loi (De Filippi et Wright, 2018).

Similaires à leurs homologues écrits, les contrats intelligents énoncent les obligations de chaque partie au contrat ainsi que les pénalités possibles. De plus, ils peuvent surveiller, exécuter et faire respecter les termes du contrat sur la chaîne de blocs (Atzori, 2015). Si l'on soutient la théorie de la firme de Ronald Coase (1937) selon laquelle une organisation représente en partie la somme de ses contrats (explicites et implicites), les contrats intelligents offrent le potentiel de pousser le modèle de gouvernance verticale vers un modèle de gouvernance horizontale. Le modèle de gouvernance horizontale sans partie de confiance de The DAO reposait entièrement sur ses contrats intelligents.

Un défi que rencontre une OAD, c'est que ses contrats intelligents suivent un ensemble de règles et de logiques prédéterminées, et émettent des hypothèses sur l'environnement opérationnel de l'organisation. Le problème de fractionnement récursif de The DAO illustre qu'il peut être difficile de concevoir les contrats intelligents pour toutes les éventualités possibles, générant ainsi un risque d'exhaustivité dans la programmation de ces contrats. Par conséquent, les règles de gouvernance inscrites dans les contrats intelligents sont sujettes au même risque que leurs homologues écrits. Ce risque d'exhaustivité entraîne un risque d'asymétrie d'information.

4.3 Contrats intelligents et asymétrie d'information

Le site web de The DAO mentionnait en 2016 que « rien dans cette explication des termes ou dans tout autre document ou communication ne peut modifier ou ajouter des obligations ou garanties supplémentaires au-delà de celles énoncées dans le code de The DAO » (Y Combinator, 2016, s. p., trad. libre).

Dans son blogue, le pirate affirme qu'il n'a pas commis d'action illégale. Il a déclaré qu'il a soigneusement examiné le code de The DAO, a décidé d'utiliser les fonctionnalités lui permettant de légitimement réclamer 3 641 694 ETH et remercié The DAO pour cette récompense (The Attacker, 2016). Il a également déclaré qu'il était déçu par ceux qui qualifient l'utilisation de cette fonctionnalité intentionnelle dans le code comme étant un vol (The Attacker, 2016). Dans son blogue, il a mis l'accent sur le fait qu'il avait utilisé cette fonctionnalité explicitement codée conformément aux termes des contrats intelligents et que son cabinet d'avocats l'avait informé que son action était entièrement conforme au droit pénal et délictuel des États-Unis (The Attacker, 2016).

Malgré la transparence offerte par la technologie de la chaîne de blocs, le cas de The DAO démontre qu'une OAD est exposée à un des problèmes importants du modèle de gouvernance verticale : l'asymétrie d'information. Même si les quelque 20 000 investisseurs de The DAO pouvaient accéder au code, aucun d'entre eux n'a rapporté la faille d'exhaustivité dans le code avant

d'investir dans l'organisation (Tual, 2016). Une des explications possibles est que la majorité des investisseurs ne savaient pas lire ni comprendre le code informatique. Il y avait donc une asymétrie d'information importante entre le pirate et la majorité des investisseurs.

Cette asymétrie soulève une question importante : est-ce que les investisseurs ont fait une revue de diligence avant de prendre la décision d'investir dans The DAO? Une confiance aveugle a peut-être été placée dans les fondateurs et programmeurs de The DAO. L'investisseur moyen a peut-être décidé d'établir ce que Botsman (2017) nomme une relation de confiance avec l'inconnu.

4.4 Chaîne de blocs et confiance

Werbach (2018) présentait la technologie de la chaîne de blocs comme étant révolutionnaire, car elle élimine le besoin de confiance (générale et basée sur les relations). Nakamoto (2008) et Jentzsch (2016) avaient comme hypothèse de base pour leur modèle de gouvernance d'éliminer le besoin de confiance. Toutefois, il est difficile de soutenir cette hypothèse de base en analysant le cas de The DAO.

Il est difficile d'expliquer pourquoi une personne investirait dans un projet tel que The DAO sans se poser la question à savoir si l'organisation est digne de confiance. Pour être digne de confiance, le code de The DAO aurait dû démontrer qu'il avait la compétence, la fiabilité et l'intégrité pour exercer son rôle de fiduciaire. Le manque de connaissances techniques (asymétrie d'information) peut expliquer pourquoi la majorité des investisseurs n'ont pas été en mesure d'évaluer si The DAO était digne de confiance.

Ce cas démontre que la confiance, telle qu'elle est définie dans cette étude, peut jouer un rôle important dans une OAD. La majorité des investisseurs ont probablement fait ce que Botsman (2017) nomme un saut de confiance. Toutefois, s'il y a eu négligence du côté des fondateurs et des programmeurs du code, qui devrait être responsable en cas de faille importante dans l'environnement de contrôle informatique (le code)?

4.5 Gouvernance décentralisée et imputabilité

Un enjeu important se pose en retirant l'imputabilité qui existe au sein du modèle de gouvernance verticale et en la plaçant entre les mains de contrats intelligents. Qui doit être imputable lorsqu'ils ne sont pas dignes de confiance?

En mai 2016, avant l'incident, The DAO se présentait aux investisseurs potentiels comme offrant un meilleur retour sur investissement en raison de ses conditions de paiement claires (Hinkes, 2016). On pourrait faire valoir que les risques des contrats intelligents n'ont pas été suffisamment mis en évidence auprès des investisseurs. The DAO était contrôlée strictement par code et sa gouvernance était un ensemble de réponses précodées aux comportements de l'écosystème. La structure organisationnelle horizontale de l'organisation signifiait qu'aucun individu ou groupe d'individus n'était tenu responsable par un délit de négligence, par exemple ne pas avoir communiqué dans un langage simple les risques relatifs aux contrats intelligents. Un des avantages du modèle de gouvernance verticale n'est pas seulement de savoir qui prend les décisions, mais aussi de savoir qui est responsable de ces décisions (Jensen et Meckling, 1976).

4.6 Gouvernance décentralisée et alignement des valeurs personnelles

La théorie de l'agence favorise une organisation avec une mission étroitement ciblée et des principaux qui partagent plus ou moins les mêmes informations sur l'entreprise. Cependant, The DAO était un collectif de principaux qui agissaient comme leur propre agent et qui a été conçu avec une mission vaguement ciblée.

L'environnement distribué de The DAO faisait en sorte que les membres ne se connaissaient pas et qu'il était pratiquement impossible 1) d'évaluer s'il y avait un alignement des valeurs personnelles entre les membres de l'organisation et 2) de connaître leurs ambitions et leurs motivations à investir dans The DAO. En présence d'une telle asymétrie d'information, il aurait dû y avoir une spécification du comportement attendu des membres sur le site de The

DAO. Toutefois, le site était pratiquement silencieux sur ce sujet (Sirer, 2016).

4.7 Contrats intelligents et résolution de désaccord

Pour résoudre les conséquences d'une faille telle qu'un fractionnement récursif, les règles (le protocole) régissant la chaîne de blocs doivent être modifiées. Une fois les règles modifiées, les blocs seront alors produits sous un nouveau régime. C'est pour cette raison qu'on parle d'embranchement (*fork*). Étant donné son caractère distribué, toute modification du protocole d'une chaîne de blocs doit être intégrée dans le code détenu individuellement par chaque nœud (ordinateurs du réseau; dans l'étude de cas, les investisseurs dans The DAO) du réseau. Pour garantir l'effectivité de cette mise à jour, une majorité de nœuds doit l'adopter. On peut distinguer deux types de modifications : les embranchements convergents ou rétrocompatibles (*soft forks*), lorsque les blocs produits sous la nouvelle version peuvent être ajoutés par des nœuds fonctionnant encore sous l'ancienne version, et les embranchements divergents ou rétro-incompatibles (*hard forks*), lorsqu'une telle rétrocompatibilité est impossible.

Lorsqu'un embranchement divergent n'est pas adopté dans une majorité, deux réseaux parallèles apparaissent alors : l'original et sa copie. Ils sont indépendants dans la mesure où les blocs produits dans une version ne peuvent en général être validés dans l'autre. Des précautions en ce sens sont prises par les développeurs au moment de l'embranchement, car c'est l'intérêt des deux chaînes de s'assurer que le « divorce » se passe bien.

Afin de résoudre la faille dans le code, The DAO a effectué un embranchement divergent, créant ainsi une chaîne de blocs parallèle en repositionnant The DAO avant le piratage. Étant donné que les membres du réseau étaient les investisseurs, ils avaient un intérêt économique à reconnaître la chaîne de blocs reconstituée et à laisser tomber l'original. Toutefois, certains membres ont refusé d'adhérer à cette nouvelle chaîne de blocs, ce qui a entraîné deux copies de The DAO : une avec le piratage et l'autre sans le piratage.

Parce qu'elles font courir un risque de division de la puissance totale du réseau et, donc, un risque de diminution de la confiance en celui-ci, les embranchements divergents sont souvent très contestés. Certains réussissent toutefois à faire l'unanimité, le plus emblématique à ce jour étant l'intégration de *SegWit* dans le protocole du Bitcoin en 2017. L'objectif de cet embranchement divergent était d'augmenter le nombre de transactions sauvegardées dans chaque bloc.

Un embranchement divergent remet en question le fondement de base connu sous le nom de *Lex Cryptographia*, où le code est la loi (Werbach, 2018). C'est probablement pour cette raison que certains investisseurs de The DAO ont refusé l'embranchement divergent. Certains ont avancé que, si les programmeurs avaient fait une erreur dans la façon dont ils ont conçu les contrats intelligents, ils devaient assumer les conséquences, incluant celle d'accepter la fermeture de l'organisation (Y Combinator, 2016).

Des leçons difficiles comme celles-ci enseignent à la communauté des cryptomonnaies dans son ensemble à faire ses devoirs et à faire preuve d'une diligence excessive (et obsessionnelle) en matière de sécurité, selon des programmeurs (Y Combinator, 2016). Selon une communauté de programmeurs, le pirate a simplement utilisé The DAO tel qu'il était censé être utilisé, c'est-à-dire selon le code des contrats intelligents, et les fonds devaient lui revenir (Y Combinator, 2016). Toujours selon cette communauté, certains ont avancé que, s'il y avait un embranchement divergent, ils espéraient que le pirate poursuive Slock.it et ses fondateurs pour avoir contrôlé The DAO et pour avoir retiré les fonds qui devaient lui revenir, car le code est la loi (Y Combinator, 2016). D'autres ont déclaré

qu'un embranchement divergent allait à l'encontre des principes d'immutabilité et de décentralisation, qui sont les fondements de la chaîne de blocs et des contrats intelligents (Y Combinator, 2016).

Conclusion

Le cas de The DAO soulève six enjeux importants portant sur la gouvernance d'une OAD :

- les contrats intelligents et l'exhaustivité contractuelle;
- les contrats intelligents et l'asymétrie d'information;
- la chaîne de blocs et la confiance;
- la gouvernance décentralisée et l'imputabilité;
- la gouvernance décentralisée et l'alignement des valeurs personnelles;
- les contrats intelligents et la résolution de désaccord.

L'échec de The DAO n'invalide pas ce type d'organisation, mais met plutôt en évidence les défis de gouvernance qui doivent être résolus pour que les OAD réussissent, et la nécessité de reconsidérer et d'élargir les théories de gouvernance. Cette étude démontre également que la confiance, pilier du modèle de gouvernance verticale, joue un rôle dans un modèle de confiance décentralisée.

Les recherches futures pourraient suivre de nombreuses voies, car la question présentée dans cette étude ne représente qu'un point de départ. Une des voies importantes de recherche porte sur le processus décisionnel lorsque la gouvernance d'entreprise et la gouvernance des technologies de l'information forment un tout, comme c'est le cas au sein d'une organisation décentralisée autonome.

RÉFÉRENCES

- Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economic Review*, 53(3), 941-973. <https://www.jstor.org/stable/1816184>
- Arrow, K. J. (1972). Gifts and exchanges. *Philosophy and Public Affairs*, 1(4), 343-362. <https://www.jstor.org/stable/2265097>
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior. *Group and Organizations Studies*, 13(3), 290-310. <https://doi.org/10.1177/105960118801300304>
- Atzori, M. (2015). *Blockchain technology and decentralized governance: Is the state still necessary?* SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2709713>

- Bannon, S. (2016, 5 mai). The Tao of “The DAO” or: How the autonomous corporation is already here. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2016/05/16/the-tao-of-the-dao-or-how-the-autonomous-corporation-is-already-here>
- Bazerman, M. H. (1994). *Judgment in managerial decision making*. Wiley.
- Botsman, R. (2017). *Who can you trust: How technology brought us together and why it might drive us apart*. Penguin Books.
- CBInsights. (2022, 11 mai). *Blockchain and crypto startups had a record-breaking funding quarter as VCs doubled down on Web3*. CB Information Services. <https://www.cbinsights.com/research/report/blockchain-trends-q1-2022>
- CNBC. (2014, 11 novembre). *CNBC transcript: Alibaba founder & executive chairman Jack Ma sits down with CNBC's David Faber today on "Squawk on the Street"* [Communiqué de presse]. <https://www.cnbc.com/2014/11/11/cnbc-exclusive-cnbc-transcript-alibaba-founder-executive-chairman-jack-ma-sits-down-with-cnbc-david-faber-today-on-squawk-on-the-street.html>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cummings, L. L. (1983). Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. Dans F. J. Landy, S. Zedrick et J. Cleveland (dir.), *Performance measurement and theory* (p. 89-93). Lawrence Erlbaum Associates.
- Daian, P. (2016, 18 juin). Analysis of the DAO exploit. *Hacking, Distributed*. <https://hackingdistributed.com/2016/06/18/analysis-of-the-dao-exploit>
- De Filippi, P. et Wright, A. (2018). *Blockchain and the law: The rule of code*. Harvard University Press.
- Diffie, W. et Hellman, M. E. (1976). New direction in cryptography. *IEEE Transaction and Information Theory*, 22(6), 644-654. <https://dl.acm.org/doi/10.1109/IT.1976.1055638>
- Edelman. (2022). *Baromètre annuel d'Edelman*. <https://www.edelman.fr/research/2022-edelman-trust-barometer>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. Dans A. G. Athos et J. J. Gabarro (dir.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (p. 290-303). Prentice Hall.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychology Bulletin*, 68(2), 104-120. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0024833>
- GitHub. (2016). *Blockchainsllc/DAO*. <https://github.com/blockchainsllc/DAO>
- Good, D. (1988). Individuals, interpersonal relations, and trust. Dans D. G. Gambetta (dir.), *Trust* (p. 131-185). Basil Blackwell.
- Hardin, R. (2002). *Trust and trustworthiness*. Russell Sage Foundation.
- Hinkes, A. (2016, 19 mai). The law of the DAO. *CoinDesk*. <https://www.coindesk.com/markets/2016/05/19/the-law-of-the-dao>
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jentzsch, C. (2016). *Decentralized autonomous organization to automate governance*. Crypto Chain University. <http://cryptochainuni.com/wp-content/uploads/Decentralized-Autonomous-Organization-To-Automate-Governance.pdf>
- Kee, H. K. et Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357-366. <https://doi.org/10.1177/002200277001400307>
- LaChance, N. (2016, 4 mai). Not just Bitcoin: Why the blockchain is a seductive technology to many industries. *NPR*. <https://www.npr.org/sections/alltechconsidered/2016/05/04/476597296/not-just-bitcoin-why-blockchain-is-a-seductive-technology-to-many-industries>
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating a high-involvement organization*. Jossey-Bass.

- Levine, M. (2016, 17 juin). Blockchain company's smart contracts were dumb. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2016-06-17/blockchain-company-s-smart-contracts-were-dumb>
- Lewis, J. et Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Lieberman, J. K. (1981). *The litigious society*. Basic Brooks.
- Maanen, J. V. (1979). Reclaiming qualitative research methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526. <https://doi.org/10.2307/2392358>
- Mark, D., Zamfir, V. et Sireer, E. G. (2016, 27 mai). A call for temporary moratorium on The DAO. *Hacking, Distributed*. <https://hackingdistributed.com/2016/05/27/dao-call-for-moratorium>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. et Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McLeod, C. (2015). Trust. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/archives/fall2015/entries/trust>
- Meriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Milgrom, P. et Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice Hall.
- Nakamoto, S. (2008, 31 octobre). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. Satoshi Nakamoto Institute. <https://nakamotoinstitute.org/bitcoin>
- O'Neil, O. (2013). *What we don't understand about trust*. TED Talk. https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust?language=en
- Putman, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value management by objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157-175. <https://doi.org/10.1177/014920638000600205>
- Shin, L. (2022, 22 février). Austrian programmer and ex crypto CEO likely stole \$11 Billion of Ether. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/laurashin/2022/02/22/exclusive-austrian-programmer-and-ex-crypto-ceo-likely-stole-11-billion-of-ether/?sh=4ae67de77f58>
- Sireer, E. G. (2016, 17 juin). Thoughts on The DAO hack. *Hacking, Distributed*. <https://hackingdistributed.com/2016/06/17/thoughts-on-the-dao-hack>
- Szabo, N. (1997). Formalizing and securing relationships on public networks. *First Monday*, 2(9). <https://doi.org/10.5210/fm.v2i9.548>
- The Attacker. (2016, 18 juin). *An Open Letter*. Pastebin. <https://pastebin.com/CcGUBgDG>
- Tual, S. (2016, 12 juin). No DAO funds at risk following the Ethereum smart contract recursive call bug discovery. *Medium*. <https://medium.com/ursium-blog/no-dao-funds-at-risk-following-the-ethereum-smart-contract-recursive-call-bug-discovery-29f482d348b>
- Vigna, P. (2016, 16 mai). Chiefless company rakes in more than \$100 Million. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/chiefless-company-rakes-in-more-than-100-million-1463399393>
- Werbach, K. (2018). *The blockchain and the new architecture of trust*. MIT Press.
- Y Combinator. (2016, 17 juin). Critical update on the DAO vulnerability. *Hacker News*. <https://news.ycombinator.com/item?id=11921900>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. SAGE.

Dossier spécial

Gouvernance cognitive et gestion des risques : Boeing et ses projets hautement innovants

Christine Marsal^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1601>

RÉSUMÉ. La dimension cognitive de la gouvernance prolonge les théories actionnariales en introduisant d'autres ressources nécessaires au développement de la firme : les ressources cognitives. C'est à travers le conseil d'administration que ces ressources peuvent être mobilisées. Utilisant la théorie de la dépendance des ressources, nous considérons cet apport dans le cas de la gestion des risques en contexte innovant. Notre étude de cas longitudinale fournit plusieurs illustrations. Elle montre que l'entreprise Boeing a conduit pendant 24 ans une démarche dynamique de gestion stratégique des ressources du CA. Ce faisant, elle s'est privée progressivement d'une ressource clé qui lui a fait cruellement défaut dans le développement des programmes 787 et 737 MAX. Le manque de diversité de son conseil peut expliquer en partie les déboires rencontrés par l'entreprise.

Mots-clés : Gouvernance cognitive, gestion des risques, conseil d'administration, innovations, compétences

ABSTRACT. *The cognitive dimension of governance extends shareholder theories by introducing other resources necessary for the development of the firm: cognitive resources. It is through the board of directors that these resources can be mobilized. Using the resource dependence theory, we consider this contribution in the case of risk management in an innovative context. Our longitudinal case study provides several illustrations. It shows that the Boeing Company has conducted a dynamic approach to the strategic management of the board of director resources for 24 years. In doing so, it gradually deprived itself of a key resource that it sorely lacked in the development of the 787 and 737 MAX programs. The lack of diversity on its board may partly explain the setbacks encountered by the company.*

Keywords: *Cognitive governance, risk management, board, innovation, competencies*

Introduction

En septembre 2020, plusieurs actionnaires de Boeing décident d'attaquer en justice le conseil d'administration (par la suite, « le CA ») de l'avionneur. Leurs griefs portent sur le laxisme dont le CA aurait fait preuve dans la conduite du projet 737 MAX, en particulier sur les questions de sécurité.

À la fin de 2021, un accord est trouvé et les administrateurs sont condamnés à rembourser à l'avionneur la somme de 237,5 millions de dollars US. Dans la foulée, un expert en sécurité est nommé au sein du CA et l'avionneur s'engage à s'assurer qu'au moins trois membres du CA disposent aussi d'une telle

expertise. Ce faisant, les dirigeants de l'entreprise utilisent un mécanisme de gouvernance spécifique : la gouvernance cognitive. Dans ce contexte, les administrateurs sont recrutés pour leurs connaissances et pour leur expérience, et sont « garants » des bonnes décisions prises par l'entreprise dans leur domaine de compétence.

Les questions qui se posent à la lecture rapide de ce cas sont nombreuses : Comment les mécanismes cognitifs peuvent-ils prémunir une organisation de la survenance de certains risques ? Quels ont été les mécanismes en œuvre pour expliquer les crises et catastrophes que l'avionneur a rencontrées ?

^a Maître de conférences, HDR, Laboratoire MRM, Université de Montpellier – IAE de Montpellier

Ces questions sont d'autant plus pertinentes que, durant la période étudiée, les cours de l'action Boeing (avant les deux accidents) se sont plutôt bien tenus, que les distributions de dividendes n'ont jamais été aussi généreuses et que les carnets de commandes n'ont jamais été aussi remplis. Ces faits soulignent que les dimensions purement disciplinaires de la gouvernance sont insuffisantes pour expliquer la performance des entreprises (Cariola et collab., 2007). À partir d'un modèle qui se veut hétérodoxe, ces auteurs appuient leur démonstration sur l'importance des capacités des dirigeants. Ils s'inscrivent en cela dans la perspective des travaux de Rajan et Zingales (2000). Ces derniers prennent acte des changements profonds de la nature des entreprises pour lesquelles les ressources rares ne sont plus seulement financières, mais liées au capital humain et aux connaissances.

Notre article se situe dans ce courant, en empruntant à la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette approche permet de considérer la composition du CA en relation avec les contraintes et incertitudes de l'environnement. Hillman et Dalziel (2003) montrent que cela permet de mieux comprendre comment fonctionne le CA en intégrant les deux dimensions du conseil : contrôler et apporter des ressources.

La littérature consacrée aux jeunes pousses (Certo et collab., 2001; Filatotchev et Bishop, 2002; Sanders et Boivie, 2004) renouvelle aussi le rôle et le fonctionnement du CA. Dans ce contexte, l'actionnaire apporte des ressources cognitives et la diversité du CA est profitable au développement des entreprises. Aussi, de nombreux travaux se sont penchés sur la diversité des conseils et ont tenté de montrer les effets bénéfiques sur la performance des firmes. Par exemple, Carpenter et Westphal (2001) montrent que la diversité rend le CA plus performant en cas d'environnement disruptif, tandis qu'Aguilera et ses collègues (2008) évoquent les effets ambigus de la diversité des conseils. Bref, dans la littérature existante en gouvernance cognitive, plusieurs questions restent inexplorées ou insuffisamment documentées, notamment celle de la gestion des risques. Comment les ressources cognitives du CA sont-elles mobilisées pour appréhender et gérer les risques?

Quelles sont les conditions pour lesquelles les ressources cognitives mobilisées peuvent produire de la performance en matière de gestion des risques?

Pour répondre à ces questions, nous choisissons de procéder à une étude de cas unique en analysant les documents de gestion de l'entreprise Boeing sur une période longue (24 ans). Alors que la majorité des travaux concernent de grands échantillons, il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude qui se consacre longuement à une seule entreprise.

Nos résultats indiquent que l'entreprise Boeing a su gérer de façon stratégique les ressources clés, ce qui lui a permis de maîtriser un certain nombre d'incertitudes. Or, dans le même temps, son CA s'est peu à peu vidé d'une ressource rare et indispensable dans le contexte industriel de la construction aéronautique : les ingénieurs. Ce choix stratégique s'est réalisé alors que les défis technologiques se sont accumulés sur les deux programmes illustrant notre propos. En outre, nous relevons un appauvrissement de la diversité du CA, qui conduit à une harmonisation des schémas cognitifs peu propice aux discussions et aux remises en question. Nous tentons de démontrer que cet appauvrissement cognitif a pu concourir aux mauvaises décisions prises par le CA.

Notre article se structure de la façon suivante : une première partie est consacrée à la présentation de la gouvernance cognitive et de son ancrage dans la théorie de la dépendance des ressources dans un contexte innovant. La deuxième partie est consacrée au développement du cas de Boeing à travers les risques encourus sur deux programmes : 787 et 737 MAX. La troisième partie discute des résultats et conclut l'étude de cas.

1. La gouvernance cognitive dans un contexte innovant

Dans un premier temps, nous présentons l'apprentissage organisationnel au sein des CA, puis nous envisageons cet apprentissage dans le cadre d'entreprises innovantes.

1.1 L'apprentissage organisationnel au cœur de la gouvernance cognitive

Dans la vision cognitive de la gouvernance, les administrateurs font partie des ressources et compétences nécessaires à la firme pour survivre à long terme, car ils « permettent » la mise en œuvre de stratégies nouvelles ou bien suggèrent, lors des séances du CA, de nouvelles pistes à explorer (Brown, 2007; Charreaux, 2002a, 2002b, 2002c; Fama et Jensen, 1983; Wirtz, 2006). Les administrateurs fournissent une partie des ressources critiques nécessaires à la survie de l'organisation, dans un contexte d'environnement incertain (Bernam et collab., 2005). Pfeffer et Salancik (1978) listent les bénéfices possibles apportés par le CA : avis et conseils, canal de communication entre la firme et l'environnement externe, accès préférentiel à l'engagement ou au soutien d'importantes parties prenantes externes à la firme et légitimité.

Le CA est aussi considéré comme un organe qui peut protéger l'entreprise des incertitudes environnementales (Erakovic et Goel, 2008; Muth et Donaldson, 1998). C'est ainsi que la nomination d'administrateurs externes et les mandats d'administrateurs imbriqués sont des pratiques qui peuvent être utilisées pour réduire ces incertitudes, car les administrateurs peuvent être une source d'informations opportunes et importantes pour les dirigeants (Muth et Donaldson, 1998). À cet égard, plusieurs auteurs évoquent le capital du CA (Baeten et collab., 2011; Brown, 2007; Bryan, 2019; Haynes et Hillman, 2010).

Selon Brown (2007), le capital du CA est influencé par « les connaissances, les compétences et la réputation » (p. 306, trad. libre). Il réfère aux ressources détenues par chacun des administrateurs et à la structure du CA pour faciliter le succès de l'organisation. Pour Haynes et Hillman (2010), cela concerne la capacité des administrateurs à s'engager dans le fonctionnement de l'organisation en donnant des avis et des conseils, et en aidant l'équipe de dirigeants dans la formulation de la stratégie. Les administrateurs sont aussi source de légitimité; ils peuvent participer à la communication avec les autres parties prenantes.

Ils peuvent favoriser l'acquisition de ressources clés (Baeten et collab., 2011; Brown, 2007; Hillman et collab., 1999), qui ne sont plus uniquement des ressources financières. C'est ainsi que Hillman et ses collègues (2007) ainsi que Singh et Vinnicombe (2004) avancent que la présence de femmes au sein des CA fournit une forme reconnue de légitimité. Cette présence donne en outre un signal positif concernant les opportunités de carrière au sein de ces firmes (employés actuels ou employés futurs). De fait, ces perceptions peuvent améliorer la réputation et la performance de l'entreprise.

Le capital du CA se caractérise à la fois par du capital humain et par du capital relationnel ou social (Brown, 2007). D'abord, le capital humain peut être mesuré par les connaissances, par les compétences et par l'expérience des individus, mais aussi par la volonté de partager ces attributs avec l'organisation dans le but de créer de la valeur (Baeten et collab., 2011; Baron, 2011). De son côté, le capital social tel qu'il est défini par Coleman (1990) concerne les ressources sociales : relations, normes, confiance et valeurs. Il bénéficie aux individus, mais aussi aux organisations auxquelles ils appartiennent. Les réseaux extra organisationnels des administrateurs peuvent contribuer à réduire les incertitudes qui entourent la dépendance vis-à-vis de ressources externes (Baeten et collab., 2011).

Les travaux existants soulignent le caractère dynamique des ressources mobilisées par le CA. Aguilera et ses collègues (2008), mais aussi Luoma et Goodstein (1998) évoquent une évolution des ressources en fonction du cycle de vie de l'entreprise : ressources étroites en début de vie, puis ressources plus étendues et hétérogènes dans une organisation mature. Ces auteurs remarquent en outre que la nature et l'importance des ressources vont dépendre des interactions avec divers environnements organisationnels. Ils infèrent que l'efficacité des pratiques de gouvernance peut dépendre de la taille ou de l'âge de l'entreprise, des phases de croissance ou de déclin, du caractère de l'innovation dans différents marchés ou secteurs, des contraintes réglementaires et institutionnelles qui pèsent sur l'activité de l'entreprise. Dans leur

revue de littérature, Bunea et Dinu (2020) remarquent aussi que la composition du CA est influencée par l'environnement d'affaires des organisations : caractéristiques et besoins d'informations nécessaires au succès des partenariats d'affaires.

Le succès de la dynamique qui s'opère dépend de deux dimensions : les contingences et les complémentarités. D'abord, les contingences font référence à la façon dont la gouvernance d'entreprise est liée aux variations des ressources stratégiques internes et externes qui façonnent l'interdépendance d'une entreprise avec les environnements de marché, sectoriels, réglementaires ou institutionnels. Dans ce contexte, les entreprises matures (par opposition aux jeunes pousses) ont accès à un ensemble de ressources plus diversifiées et doivent faire face aux demandes de plus de parties prenantes (Aguilera et collab., 2008).

De leur côté, les complémentarités font référence à l'alignement de pratiques qui permettent une gouvernance efficace. Par exemple, l'efficacité des administrateurs indépendants dépend de la présence d'autres facteurs complémentaires, tels qu'une forte implication des actionnaires et une forte protection juridique des investisseurs (Aguilera et collab., 2008).

L'introduction de la dimension cognitive et le caractère dynamique des ressources mobilisées mettent en avant les concepts de connaissance et d'apprentissage, et ce, dans une perspective évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Pour notre propos, nous utiliserons la connaissance comme étant une interprétation de l'information par les individus (Fransman, 1994, 1998). Dans cette optique, l'information est collectée, traitée et interprétée.

Il existe un véritable apprentissage organisationnel au sein du CA. Cet apprentissage commence par les interactions qui existent entre le CA et le dirigeant, et peut aussi se développer à l'intérieur de la firme. Dans ce contexte, le dirigeant n'est plus envisagé sous l'angle d'un agent potentiellement destructeur de valeur, mais comme un agent qui met en place des routines et des procédures qui

permettent à l'organisation de s'adapter à son environnement (Seal, 2006).

L'apprentissage organisationnel concerne à la fois l'acquisition des compétences individuelles et collectives. Nous retiendrons de ces débats l'existence de deux grands types d'apprentissage (March, 1991). Le premier concerne l'exploitation des connaissances et des compétences existantes (ou ressources internes) dans le cadre de systèmes relativement stabilisés, alors que le second développe l'exploration de nouvelles opportunités (ou ressources externes) dans un environnement plus complexe et turbulent.

Dans le premier cas (ressources internes), l'apprentissage est tourné vers la gestion de l'expérience. Les objectifs étant définis, l'apprentissage qui se met en place ne concerne que l'analyse des écarts et les réactions du marché par rapport à ce qui était prévu. On est essentiellement dans un apprentissage en simple boucle, car la façon d'envisager l'environnement, les orientations stratégiques ou bien l'utilisation des compétences internes n'est pas modifiée.

Dans le second cas (ressources externes), il s'agit d'expérimenter de nouveaux processus internes, voire de remettre en cause les processus existants dans un mouvement de régénération (Koenig, 1997). Il s'agit donc d'un apprentissage en double boucle au sens d'Argyris et Schön (1978), car les hypothèses de départ quant au succès de la firme ne sont plus les mêmes et peuvent radicalement changer.

Si l'on résume les développements précédents, il en ressort qu'il existe un lien entre le mécanisme de gouvernance mobilisé et le paradigme stratégique dans lequel évolue la firme (Wirtz, 2006). La gouvernance « disciplinaire » ou actionnariale a tendance à se développer lorsque l'entreprise exploite ses ressources et compétences existantes, alors que les mécanismes cognitifs seront plus pertinents lorsque l'entreprise explore de nouvelles ressources.

Ainsi, la mise en œuvre des mécanismes de gouvernance sera différente selon que les dirigeants et

les propriétaires opteront, en tenant compte des impératifs de l'environnement, pour une forme disciplinaire ou une forme cognitive. Elle dépendra aussi de l'acquisition ou du maintien de ressources critiques pour la survie de l'organisation. Cette mise en œuvre est spécifique à chaque organisation (Charreaux et Wirtz, 2006).

1.2 Les innovations et les risques

Van de Ven (1986) définit l'innovation comme le développement et la mise en place de nouvelles idées par des individus qui s'engagent dans des transactions avec d'autres individus, dans un contexte institutionnel donné. Cet auteur évoque quatre dimensions clés de l'innovation qui expliqueront ses succès ou échecs :

1. *L'attention limitée des individus, en particulier lors des phases de changement* : Les individus cherchent à protéger leurs activités, plutôt qu'à adhérer à de nouvelles routines;
2. *La façon dont les nouvelles idées sont implantées* : Van de Ven (1986) souligne le caractère collectif (paramètres sociaux et politiques) de la mise en œuvre des innovations;
3. *La prolifération d'idées et d'acteurs qui interviennent dans le processus innovant* : Il est alors nécessaire de coordonner les acteurs;
4. *Le contexte institutionnel et l'adaptation à l'environnement* : L'innovation est aussi une source de changement pour l'environnement lui-même. L'enjeu pour l'entreprise est de créer un contexte institutionnel favorable au déploiement de l'innovation : lois, régulations gouvernementales, structures de l'industrie, modalités de répartition des ressources et des connaissances, etc.

Les secteurs hautement innovants sont plus à même de connaître des phases de discontinuité stratégique au sens de Christensen et Rosenbloom (1995) et de Kaplan et ses collègues (2003). Dans ce contexte, les entreprises doivent s'adapter à de nouvelles technologies, répondre à de nouvelles demandes de la part des clients et développer de nouvelles ressources et compétences. Des travaux susmentionnés, il ressort que les dimensions

cognitives et disciplinaires de la gouvernance sont complémentaires et forment un continuum.

Les mécanismes disciplinaires coexistent avec les dimensions cognitives et selon les situations stratégiques de l'entreprise. Ils seront plus ou moins fortement mobilisés. Lorsqu'il s'agit d'exploiter des compétences existantes concernant des connaissances codifiables et que l'actionnariat est dispersé, il est pertinent de développer surtout des mécanismes disciplinaires. Dans ce cas, il existe une probabilité plus grande de voir apparaître des conflits d'agence managériaux. Cependant, lorsqu'il s'agit d'explorer de nouvelles opportunités avec des compétences nouvelles, soit lorsque la connaissance est tacite, il est pertinent de développer les mécanismes cognitifs (Wirtz, 2006). Ce mouvement de bascule s'explique par l'existence de coûts cognitifs potentiellement élevés qui rendent plus problématique l'adhésion des actionnaires.

Cette vision est conforme aux travaux de Child (1997), qui montre que l'efficacité des pratiques de gouvernance dépend des menaces et des opportunités de l'environnement organisationnel de la firme, et de la façon dont les parties prenantes choisissent stratégiquement certaines pratiques en réponse aux pressions environnementales. Cependant, il existe des coûts d'opportunité qui peuvent enrayer la dynamique d'évolution des pratiques de gouvernance. Aguilera et ses collègues (2008) donnent l'exemple d'une trop grande attention que le dirigeant peut porter aux investisseurs institutionnels, ce qui le détourne de choix stratégiques importants au profit d'une gestion à court terme des résultats. De même, Hoppmann et ses collègues (2019) montrent que, face à une discontinuité stratégique, les administrateurs peuvent faire preuve d'une certaine inertie. Ils perdent alors leur aptitude à juger les problèmes stratégiques et ont du mal à remettre en cause leurs connaissances passées.

Cette inertie est bien identifiée dans la littérature consacrée à la mise en œuvre des innovations. De leur côté, Almandoz et Tilcsik (2016) montrent que, dans un contexte de fortes incertitudes, la

présence d'experts au sein du CA de banques ne garantit pas de bonnes prises de décision.

Pour compléter l'analyse des dimensions cognitives de la gouvernance, il est intéressant de relever la littérature pertinente dans un contexte d'innovation. Cette dimension est fortement présente dans la littérature consacrée aux jeunes pousses (Tarillon, 2017), dans le cas d'investissements spécifiques. Prenant l'exemple d'investissements en système d'information, Cheng et ses collègues (2021) soulignent le caractère incertain de ce type d'investissement : montant des dépenses et incertitudes sur les gains attendus. De plus, le choix opéré contraint les stratégies futures de la firme. Les résultats de leur étude montrent que, au sein des CA actifs (quand les administrateurs s'impliquent dans les décisions prises), il existe une relation positive entre l'investissement en système d'information de l'entreprise et l'existence de mandats imbriqués au sein du CA. Cette relation est amplifiée quand les mandats imbriqués concernent des entreprises ayant de fortes capacités en système d'information. Enfin, la part de l'investissement attribuable à l'influence du CA est positivement liée à la performance de l'entreprise. Les auteurs identifient la façon dont l'influence du CA se développe.

De leur côté, Brown et Drake (2014) évoquent l'apprentissage par la conversation ou par l'observation. Ils montrent que les administrateurs qui siègent à plusieurs conseils engagent entre eux des conversations portant sur leur expérience respective, ce qui contribue à l'apprentissage du CA (Fama et Jensen, 1983). Pour Nakara et Mezzourh (2011), qui étudient les entreprises innovantes de haute technologie, les actionnaires jouent un rôle d'apport de réseau et de construction de la réputation de l'entreprise. Tarillon (2017) se penche sur les mécanismes en œuvre dans les entreprises innovantes en forte croissance et met en lumière le rôle central des actionnaires sur les connaissances et les compétences : expertise managériale technique et légale. Ils font profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources.

Pour les firmes italiennes, Martini et ses collègues (2012) montrent que la diversification du CA (présence de plus de femmes) n'influence pas les investissements innovants. Brammer et ses collègues (2009) ainsi que Bear et ses collègues (2010) soutiennent quant à eux que la présence de femmes accroît les performances sociales ou les pratiques de responsabilité sociale des entreprises. Loukil et Yousfi (2016) démontrent que les femmes adoptent des comportements d'évitement des risques lorsqu'il s'agit de prendre des risques financiers. Cependant, la présence des femmes n'affecte pas significativement la propension à prendre des risques stratégiques ou managériaux.

Enfin, Meng et Tian (2020) montrent que, dans les industries innovantes, l'expertise du CA joue un rôle globalement positif quand il s'agit d'évaluer un nouveau projet. Ce rôle peut être négatif quand il s'agit de mettre en œuvre des projets, notamment dans des entreprises matures.

Nous pouvons résumer notre revue de littérature par plusieurs constats :

- La dimension cognitive du CA est un moyen de maîtriser les incertitudes et, donc, les risques de l'environnement. Dans ce contexte, les dirigeants « sélectionnent » les ressources critiques dont ils ont besoin pour la survie de leur entreprise;
- La composition du CA est contingente des incertitudes environnementales, mais aussi de l'histoire de l'entreprise (taille/maturité);
- La dimension cognitive est pertinente dans des contextes d'exploration stratégique, pour lesquels les incertitudes sont plus grandes;
- La diversité des ressources semble pertinente dans un contexte d'exploration stratégique;
- Le CA est d'autant plus impliqué que les actionnaires bénéficient d'une réglementation favorable et qu'ils s'impliquent eux-mêmes dans le fonctionnement de l'entreprise;
- Il peut exister des limites à la mise en œuvre des ressources du CA : coûts d'opportunité, influence du président du conseil et passivité du conseil.

2. Le cas de Boeing

Nous avons choisi de présenter une étude de cas approfondie. Après avoir présenté notre protocole de recherche, nous exposons les principaux faits et décisions de la période étudiée, puis les résultats concernant l'évolution du CA et, enfin, la gestion des risques présentée par les dirigeants.

2.1 Le protocole de recherche

2.1.1 Posture de recherche et méthode associée

Le protocole de recherche s'appuie sur une étude documentaire et concerne plusieurs sources distinctes. Notre partie empirique se présente sous la forme d'une étude de cas unique, descriptive et qualitative (Yin, 2009). Inductive et interprétative, elle se base sur une large collecte documentaire (voir Tableau 1) dans la lignée des postures défendues par Paquet (2012).

Thème se rapportant à notre revue de littérature	Opérationnalisation	Sources étudiées
Capital humain du CA	Formation et compétences des administrateurs à leur arrivée au sein du CA	Rapports de gestion de Boeing et curriculum des administrateurs (réseaux sociaux professionnels)
Capital relationnel	Expérience accumulée dans les autres secteurs et nombre de mandats exercés	Curriculum des administrateurs
Adaptation du CA aux contraintes de l'environnement	Composition du CA sur 24 ans, diversité hommes/femmes et administrateurs issus de minorités	Rapports de gestion de Boeing
Activisme des actionnaires	Actions en justice contre Boeing, résolutions proposées par les actionnaires et communiqués d'actionnaires	Rapports de gestion de Boeing, articles de presse, revue de littérature et Département de la justice américaine
Stratégies et risques identifiés	Analyse du discours du PDG	Propos introductif rédigé par le PDG dans les rapports de gestion
Risques opérationnels	Communication des risques à destination des actionnaires	Rapports de gestion de Boeing, monographies dédiées, articles de presse et rapport d'enquête des accidents aériens du 737 MAX ²

Tableau 1 – Stratégie de recherche de données sur l'évolution du CA et sur les risques gérés par Boeing

2.1.2 Contexte de deux programmes de Boeing

Boeing est un constructeur aéronautique civil et militaire qui opère aussi dans le domaine spatial. Créée en juillet 1916 par William E. Boeing et par George C. Westervelt, l'entreprise produit initialement des hydravions. En 1938, elle assemble le

premier aéronef avec une cabine pressurisée et capable de voler à une altitude de 20 000 pieds (Petrescu et collab., 2017). Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise fournit la majorité des bombardiers utilisés par l'armée américaine. En 1958, elle conçoit son premier avion commercial, le 707, en réponse aux avions concurrents : Comet en Grande-Bretagne, Caravelle en France

et Tupolev en Russie. En décembre 1960, Boeing annonce un nouveau modèle, le 727, qui entre en service trois ans plus tard. Cette version propose de nombreuses options et devient le premier modèle à atteindre la barre des 1000 commandes. Les années 1960 voient la multiplication des modèles, dont le modèle moyen-courrier, le 737, qui va devenir l'avion le plus vendu au monde dans l'histoire de l'aviation commerciale. Durant la même période, l'entreprise continue de développer des activités pour la défense et est en relation étroite avec les besoins militaires des États-Unis.

Pour maintenir son rôle moteur, l'entreprise achète Rockwell International espace et défense en 1996, puis fusionne avec McDonnell Douglas en août 1997. L'entreprise domine le marché de l'aviation civile, qu'elle partage avec le consortium européen Airbus. Une intense concurrence existe entre les deux entreprises, qui rivalisent pour devenir le premier constructeur mondial d'avions.

Le marché de l'aviation civile est cyclique et dépend de la croissance économique, du prix des matières premières (énergie et hors énergie) ainsi que des règles de sécurité nationales et internationales (rapports de gestion Boeing). Ainsi, en 2004, l'entreprise fournit 285 avions, contre 620 en 1999.

Notre période d'étude concerne la période de 1997 à 2020, pendant laquelle l'entreprise a connu des déboires financiers et technologiques d'ampleur. Dans un premier temps, nous présentons le programme 787, puis le programme 737 MAX.

Le programme 787

Le programme 787 ou encore *Dreamliner* voit le jour en 2003. L'objectif de ce programme est d'accroître la valeur créée pour les compagnies clientes, mais aussi pour les clients finaux (Tang et collab., 2009) : les passagers (voir Tableau 2).

Clientèle	Objectif de création de valeur	Moyens envisagés
Passagers	Améliorer l'expérience de voyage	Plus de confort : équipements dans la cabine, humidité, bruit et rapidité des vols
Compagnies aériennes	Améliorer la performance des vols	Économie de 20 % des dépenses de carburant Diminution du ratio coût/siège/km de 10 % Fuselage en composite pour réduire les coûts de maintenance Modularité des moteurs : moins de bruit pour les riverains des aéroports

Tableau 2 – Principales innovations introduites par le programme 787
Source : Tang et collab., 2009, p. 76

Les commandes excèdent rapidement les attentes : très innovant en matière de matériaux et de moteurs, l'avion est précurseur pour répondre aux enjeux de la sobriété écologique. Le marché boursier accueille très favorablement ce programme, qui connaît un grand succès commercial. Pour la mise en place du programme, l'entreprise revoit son système de sous-traitance en externalisant près de 70 % de la production. Assez sophistiqué, le système prévoit trois niveaux de sous-traitance, au sein desquels Boeing sélectionne des sous-traitants stratégiques avec qui il

traite directement. Ces partenaires stratégiques (niveau 1) partagent les risques avec Boeing et sont chargés de coordonner les sous-traitants des niveaux 2 et 3. Les objectifs affichés consistent à diminuer les coûts de développement du nouveau modèle, à diminuer les délais d'assemblage dans un contexte de production à flux tendu, à réduire les risques financiers et à augmenter les capacités de production sans absorber de coûts additionnels. Or, le programme a connu de nombreux délais et déboires en raison de plusieurs risques pris (voir Tableau 3).

Facteur de risques	Risques encourus	Conséquences
Technologie	Non-faisabilité de certaines innovations Pas de test de matériaux	Invisibilité des problèmes pour Boeing en raison du système de sous-traitance imbriquée, ce qui explique la majeure partie des retards
Fournisseur	Manque de savoir-faire des sous-traitants stratégiques (niveau 1) pour coordonner les sous-traitants de niveau 2	Manque de visibilité sur les pratiques de sélection des sous-traitants de niveau 2 Retard sur le développement et la production de certains modules
Processus	Surconfiance dans la capacité des partenaires stratégiques d'accomplir leurs activités de développement avec leurs fournisseurs	Nécessité d'accroître la coordination des partenaires en déployant des employés de Boeing auprès des partenaires
Gestion humaine	Manque d'expérience en matière de gestion d'équipe et de chaîne logistique	Erreurs de management nécessitant une réorganisation au plus haut niveau
Ressources humaines	Insatisfaction des syndicats quant à l'ampleur de la sous-traitance	Grève qui conduit à un arrêt de la production
Client	Problèmes rendus publics mettant en cause l'image de l'entreprise	Retards de livraison entraînant des pénalités et des abandons de commande

Tableau 3 – Risques encourus par le programme 787
Source : Tang et collab., 2009, p. 79

À partir de 2014, il devient évident que le modèle ne sera jamais rentable. La réputation de l'avionneur en est affectée, malgré tous les efforts déployés par l'équipe dirigeante.

Auparavant, en décembre 2010, Airbus, le principal concurrent de Boeing, annonçait le lancement de son nouvel appareil : le A320neo. Le terme *neo* fait référence à la nouvelle motorisation, qui permet d'économiser près de 15 % de la consommation habituelle de carburant¹. Le modèle promet en outre une réduction des émissions de CO₂ de 10 % et une diminution des coûts d'exploitation grâce à une autonomie accrue. Airbus prévoit la vente de 4 000 A320neo sur 15 ans. Les premières livraisons sont prévues en avril 2016. La compagnie aérienne American Airlines est intéressée par ce modèle. Son président-directeur général (PDG) téléphone personnellement au PDG de Boeing pour lui faire part de ses intentions.

Le programme 737 MAX

Après l'appel du PDG d'American Airlines, l'idée d'un appareil entièrement nouveau est abandonnée par Boeing au profit d'une reconfiguration du

modèle 737NG. Les dirigeants ne souhaitent pas perdre du temps et des parts de marché au profit d'Airbus.

Ainsi, dans les mois qui suivent, Boeing annonce son intention de développer un nouvel avion commercial qui sera le plus économe en carburant avec des coûts d'exploitation les moins importants de sa catégorie. Les données concernant la conception de l'appareil sont consultables dans le rapport d'enquête du Sénat américain aux pages 42 à 47 (Defazio et Larsen, 2020), tout comme les retranscriptions d'entretiens du vice-président et directeur du programme 737 MAX (pages 27 à 28) et du vice-président et directeur général du développement MAX (page 21). Le rapport financier (Boeing, 2011) évoque les nécessités de reconfigurer un modèle existant.

Neven et Seabright (1995) ainsi qu'Angeniol (2006) évoquent les pratiques existantes dans l'industrie aéronautique et montrent que des économies significatives peuvent être trouvées lorsqu'un nouveau modèle est ensuite réutilisé pour d'autres programmes. Les économies sont

d'autant plus grandes que les caractéristiques basiques restent identiques (taille du fuselage, envergure des ailes, taille des moteurs).

La mise en œuvre du programme 737 MAX se fait au pas de charge et, pour les dirigeants de Boeing, il n'est pas question de reproduire les déboires du programme 787. Un système d'incitation basé sur les délais est mis en place (rapport d'enquête; Defazio et Larsen, 2020). Cependant, le modèle 737 MAX engendre des modifications sensibles du modèle 737NG.

La première modification concerne les nouveaux moteurs. Dans la version 737NG, les moteurs sont

placés sous les ailes et sont relativement bas par rapport au sol. Les nouveaux moteurs, plus grands, nécessitent donc d'être montés plus en avant et plus haut sur les ailes afin de maintenir une distance au sol suffisante. Pour éviter que les moteurs ne traînent sur le sol, le train avant a été allongé (8 po), le cône de queue a été rallongé aussi (43 po). Le nouvel appareil est donc plus lourd que la version précédente (+6 500 livres). Ces changements altèrent l'aérodynamisme de l'appareil qui, dans certaines conditions, peut avoir tendance à décrocher. Pour y remédier, un logiciel de contrôle de vol est incorporé dans le système de stabilisation (MCAS). Il n'est pas présenté comme une nouvelle fonction ni comme un dispositif de sécurité.

Facteur de risques	Risques encourus	Conséquences
<u>Technologie</u> : défaut de conception qui nécessiterait de revoir la configuration de l'appareil	Problème de stabilité du nouvel appareil	En 2012, incident lors des essais; les pilotes ne parviennent pas à reprendre le contrôle dans les temps de sécurité Nécessité de prévoir un système de stabilisation et un système d'alerte (optionnel), qui génèrent eux-mêmes des risques
<u>Fournisseur</u> : mauvaise spécification du cahier des charges au sous-traitant chargé de la programmation du système de stabilisation automatique	Problème de sécurité et risque de non-activation du système d'alerte pour les clients n'ayant pas souscrit l'option	Système d'alerte ne fonctionnant bien que pour les entreprises ayant choisi l'option (seulement 20 % des appareils sont conformes)
<u>Processus</u> : juste à temps, modifications dans l'usine de Renton dédiée au programme	Problème de respect des délais de la part des sous-traitants	Avions sortis de la ligne de production avec des modules manquants
<u>Gestion (management)</u> : chef de projet peu compétent sur le système de stabilisation, et manque de communication entre ingénieurs et responsable de projet	Problèmes de sécurité : choix non pertinent de capteur	Démissions d'ingénieurs
<u>Ressources humaines</u> : gestion agressive des délais sur le site de production	Alerte sur la qualité des avions assemblés	Fatigue et stress des équipes de l'usine d'assemblage Rappel de travailleurs à la retraite pour finaliser les appareils en attente Démission du directeur de l'usine d'assemblage
<u>Client</u> : sous-estimation des besoins clients en formation sur simulateurs de vol	Risques pour les pilotes de ne pas comprendre le fonctionnement des stabilisateurs	Accidents aériens

Tableau 4 – Risques encourus par le programme 737 MAX
Source : Defazio et Larsen, 2020

2.2 Les principaux faits et décisions managériales durant la période étudiée

2.2.1 Programme 787

Les principales décisions prises pour pallier les défaillances du programme 787 ont été largement communiquées auprès des parties prenantes, en particulier dans les rapports de gestion s'étalant de 2007 à 2014 (voir Tableau 5).

Période	Type de décision	Autres faits notables
1997 à 2000	Mise en place de la production au plus juste Modification du processus de production et de conception des appareils Refonte du SI	Grève de Boeing en 2000 qui entraîne des réductions de temps de travail chez un important sous-traitant
2002 à 2009	Mise en place du plan Horizon 2016 Accord salarial Mise en place de centres de management Modification du système de délégation et de compensation Mise en place d'un service interne de productivité Économies sur les fonctions supports	
2002 à 2006	Renton : usine du futur Modification du modèle 787 Rachat d'un partenaire	Changement du PDG en 2005 (James McNerney)
2007 à 2009	Refonte de la R-D Redéploiement des compétences sur le programme auprès des sous-traitants peu performants Réorganisation de la chaîne logistique Abandon du programme <i>Manager</i>	Retard sur le programme 787 Grève en 2008 (concessions aux salariés à la suite de la grève : augmentation des salaires et diminution de la sous-traitance) Plainte d'actionnaires en 2009 (à cause des retards) Diminution des commandes Paiement de pénalités de retards auprès des clients
2010 à 2014	Renforcement du rôle des ingénieurs dans le programme Ouverture d'une nouvelle usine dédiée au 787	Incidents lors des vols d'essai en 2010 Retard de livraison Dysfonctionnement de batteries Non-certification de l'appareil Livraison en 2014

Tableau 5 – Faits et décisions managériales relatives au programme 787
Source : À partir des rapports de gestion de Boeing de 2005 à 2014

2.2.2 Programme 737 MAX

Les principales décisions prises pour le programme 737 MAX sont détaillées dans le rapport d'enquête du Sénat américain (Defazio et Larsen, 2020).

Pendant toute la durée de conception et de mise en production du 737 MAX, la communication présentée dans les rapports de gestion se contente de mentionner les délais respectés et les cadences de production en augmentation (voir Tableau 6).

Année	Principales décisions prises
2011	Annonce du lancement d'un nouvel appareil plus économique en carburant et en coûts d'exploitation (entre autres, moins de formation pour les pilotes) Reconfiguration du 737 (ce sera la 12 ^e version) Abandon du projet <i>Yellowstone</i>
2011	Mise en place d'un système incitatif auprès de l'équipe du projet 737 MAX basé sur le respect des délais
2013	Maintenir l'objectif de limiter le nombre de jours de formation à 16 afin de réduire les coûts
2014 et 2015	Non-prise en compte des recommandations du rapport (rapport sur les incidents de vol recommandant la généralisation du système d'alerte) Communication officielle de l'avionneur sur la non-nécessité de simulateurs de vol pour les nouveaux pilotes
2016	Décision de ne pas présenter les dispositifs de stabilisation et d'alerte comme des éléments de sécurité auprès des organismes certifiants
2017	Abandon de l'idée d'un bulletin d'information à destination des futurs pilotes du 737 MAX concernant le système d'alerte optionnel
2018	Renfort des anciens salariés : le nombre d'employés passe de 26 600 à près de 31 000 entre la fin août et la 1 ^{re} semaine de septembre

Tableau 6 – Faits et décisions managériales relatives au programme 737 MAX
Source : À partir du rapport d'enquête et des témoignages retranscrits (Defazio et Larsen, 2020)

2.2.3 Activisme des actionnaires de Boeing

L'activisme des actionnaires de l'entreprise nous permet d'inférer l'implication des administrateurs. Pour en rendre compte, nous effectuons une rapide analyse de l'actionnariat de la firme.

Traditionnellement, les actions de Boeing sont détenues majoritairement par des investisseurs institutionnels. Au début de 2022, le capital de l'avionneur est détenu à 47 % par des investisseurs institutionnels, dont les plus importants sont Newport Trust Company (7,46 %), Vanguard Group (7,30 %), State Street Corporation (4,53 %) et FMR (2,04 %). Sur la période étudiée, le classement des plus importants investisseurs montre des changements réguliers². Il y a des allers et retours ainsi que des fermetures de position

(pendant la crise du 787 ou pendant la crise du 737 MAX). Nous pouvons donc considérer que ce ne sont pas des actionnaires dits passifs.

Graves et ses collègues (2001) relèvent les résolutions soumises par des groupes d'actionnaires auprès des principales compagnies américaines. Pendant la période 1988-1998, Boeing a fait l'objet de 25 résolutions essentiellement dans le domaine de la responsabilité sociale (droits de la personne, investissements dans des dispositifs militaires, droits des travailleurs et diversité). Pour la période 2000-2003, d'après Monks et ses collègues (2004), Boeing a reçu près de 36 résolutions concernant le climat. L'analyse de la presse spécialisée montre que, pour la période étudiée, plusieurs actionnaires ont fait pression sur l'avionneur (voir Tableau 7).

Année	Démarches entreprises par les actionnaires ou activistes
2009	La Ville de Livonia attaque en justice devant la cour de Chicago. Un autre investisseur attaque devant la cour de Saint Louis. Les deux actions en justice concernent la mauvaise information concernant les retards du programme 787.
2012	La Ville de Livonia attaque Boeing en justice pour défaut d'information concernant des problèmes de sécurité sur le modèle 787.
2019	Vanguard demande des précisions sur la sécurité des 737 MAX et sur l'implication du CA. Ralph Nader, défenseur des consommateurs, demande la démission des dirigeants et l'interdiction définitive des vols de l'appareil. Action en justice d'un fonds de pension qui reproche à Boeing d'avoir diffusé de fausses informations sur le 737 MAX entre 2017 et 2019. Les membres du CA sont mis en cause pour défaut de surveillance sur la sécurité des appareils. Résolutions en provenance de fonds d'activistes contre les réseaux d'influence de Boeing sur les autorités de certification.
2020	Vanguard, un actionnaire majoritaire, vote contre le PDG du groupe Boeing. BlackRock Inc. vote une résolution contre 4 dirigeants de Boeing à propos de problèmes de sécurité.

Tableau 7 – Activisme et implication actionnariaux
Source : À partir de données collectées dans les rapports de gestion et dans la presse spécialisée

Durant la période d'observation, la politique du dividende a été fortement mobilisée. C'est ainsi que les dirigeants décident d'augmenter progressivement le dividende de 0,56 dollar par action en 1997 à 8,19 dollars en 2019.

2.3 Le fonctionnement et l'évolution du CA

Dans un premier temps, nous présentons brièvement le fonctionnement du CA de l'entreprise, puis l'évolution de l'origine des formations des administrateurs et, enfin, l'évolution des compétences cumulées du CA.

2.3.1 Fonctionnement du CA

Le CA de Boeing est réduit et compte entre 11 et 13 administrateurs. Il est présidé par le directeur général de l'entreprise. Il s'agit d'un conseil peu diversifié : 2 femmes en 1997 (soit 18 % des administrateurs), puis 3 femmes en 2020 (soit 23 % des administrateurs). Sur l'ensemble de la période observée, il y a entre deux et trois administrateurs représentant les minorités (hispanique, afro-américaine, asiatique ou indienne). Ce sont souvent des femmes.

Le CA s'est doté d'un code de déontologie et fonctionne avec quatre comités en 1997 : audit, finance, compensation et nominations. En 2020, il existe deux comités supplémentaires : programmes spéciaux (dont font partie les PDG et les administrateurs ayant une expérience militaire) et sécurité (créé à la suite des poursuites engagées par les actionnaires).

L'âge moyen d'entrée au conseil est de 56 ans, tandis que l'âge moyen de départ est de 66 ans. Pour la période observée, 38 administrateurs se sont relayés pour assurer leur mission au sein du conseil.

Le parcours traditionnel consiste à intégrer les nouveaux administrateurs dans les comités d'audit et de finance avant de les intégrer dans les comités de compensation et de nominations. Pendant la période étudiée, les comités sont majoritairement présidés par des hommes, mais il existe une légère inflexion à la fin des années 2010. Le directeur général de l'entreprise est d'abord recruté en tant qu'administrateur, puis, après quelques années, il devient président du conseil et directeur général.

2.3.2 Évolution de la formation initiale des administrateurs

La composition du CA fait apparaître un lent mouvement de bascule entre 1997 et 2020. Durant cette période, la part des administrateurs ayant une formation scientifique en génie décline au fur et à mesure du départ en retraite d'administrateurs historiques. Les ingénieurs, qui formaient 54 % du CA en 1997, ne représentent plus que 23 % des membres en 2020. Pendant la période 2012-2014, la proportion diminue à moins de 10 % (1 seul ingénieur).

Dans le même temps, on note une montée en puissance des formations en gestion et en finance : 61,5 % en 2020, contre 23 % en 1997. De même, les membres avec une formation juridique se voient remplacés par des administrateurs ayant une formation militaire et/ou en science politique (voir Figure 1). Si l'on considère le poids des universités représentées dans ce conseil, on observe la diminution progressive des universités de Washington, Stanford et Yale au profit d'une diversité plus grande de l'origine des formations.

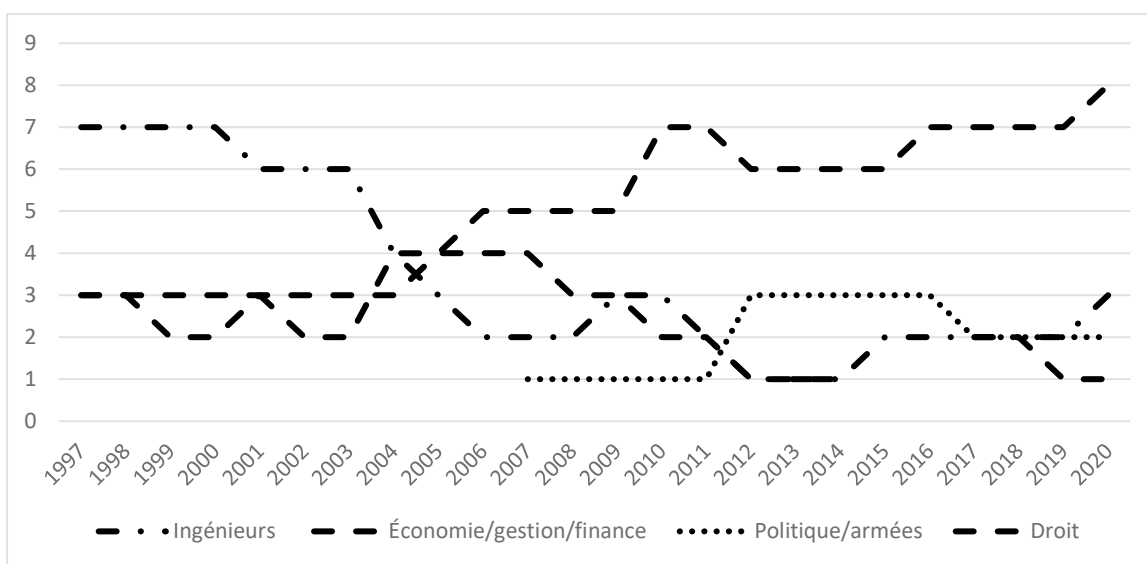


Figure 1 – Évolution des profils de formation des administrateurs de Boeing
Source : À partir des rapports de gestion 1997-2020 et du curriculum des administrateurs

2.3.3 Évolution des compétences cumulées des administrateurs

L'analyse de l'expérience des administrateurs à leur arrivée au CA de Boeing est aussi éclairante. La part des administrateurs ayant une expérience en gestion de projets complexes (dans la marine ou dans d'autres industries) décroît fortement, jusqu'à disparaître entre 2012 et 2014. Durant ces trois années, on note un regain de la présence d'administrateurs ayant un réseau de connais-

sances dans le monde politique (chez les républicains, mais aussi chez les démocrates). Dans le même temps, les administrateurs ayant de l'expérience en gestion financière et en maîtrise des coûts augmentent très fortement (directeurs financiers, administrateurs ayant réussi à réduire les coûts dans leur précédente entreprise ou ayant modifié la politique d'achat, etc.). Cette évolution est à mettre en relation avec la diminution des effectifs de l'entreprise : 231 000 salariés en 1997 contre 141 000 en 2020.

Les compétences en écologie, qui existent en 1997, sont progressivement effacées. Il en est de même de l'expérience en gestion d'équipe et en développement d'affaires (voir Figure 2).

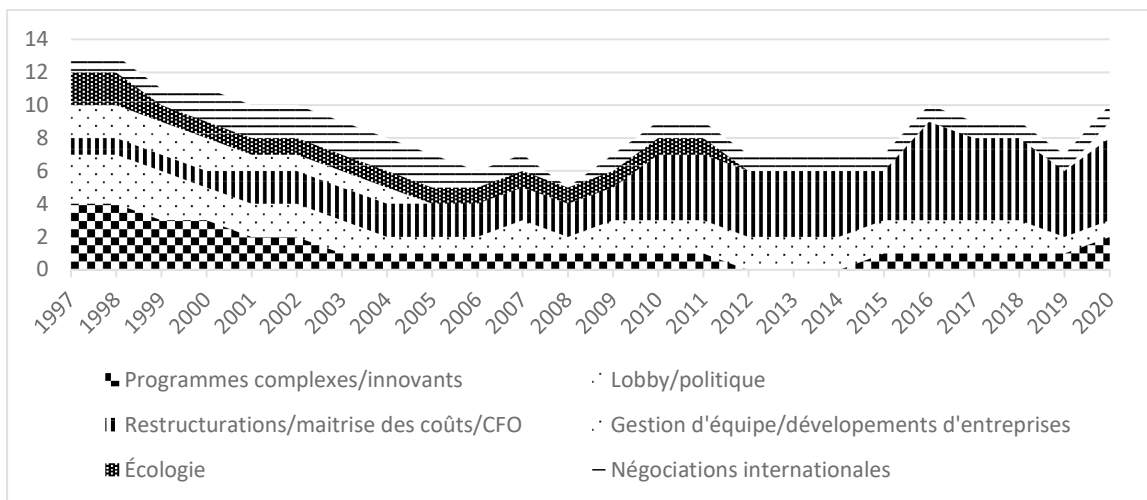


Figure 2 – Expériences cumulées des administrateurs lors de leur élection
Source : À partir des rapports de gestion 1997-2020 et du curriculum des administrateurs

Ces expériences sont à mettre en relation avec les secteurs dans lesquels les administrateurs ont travaillé avant d'intégrer le CA de Boeing. Certains administrateurs ont travaillé dans plusieurs secteurs (rarement plus de deux secteurs). Les réseaux d'administrateurs se constituent au sein des réseaux militaire et politique ainsi que des industries de l'énergie et de l'électronique. On note une nette montée en puissance des réseaux financiers (banques/assurances/cabinets d'audit) (voir Annexe 1). L'arrivée de James McNerney en 2005 marque aussi la montée en puissance d'anciens collaborateurs du groupe General Electric.

2.4 Une focalisation progressive sur le risque industriel (retards)

Les rapports de gestion de la fin des années 1990 mettent en avant un ensemble de risques liés aux spécificités de l'industrie aéronautique :

- Risques opérationnels (liés aux innovations, au non-respect des délais et à des problèmes de qualité);

- Situation économique et financière (prix de l'énergie et des matières premières, santé financière des compagnies aériennes, évolution du trafic aérien);
- Incertitudes de la régulation (réglementation aérienne hors États-Unis, politiques protectionnistes);
- Risques liés à la certification (risque de non-conformité du produit final);
- Risques des autres parties prenantes (personnel et sous-traitance).

Les risques liés aux nouveaux projets concernent aussi l'anticipation de ce que sera le marché ainsi que la maîtrise des similitudes entre différents modèles d'appareils.

À partir de 2014, les rapports de gestion se concentrent sur la planification de la production, en particulier sur le respect des délais et des coûts. Ils mettent en avant les défis opérationnels liés aux nouveaux programmes qui concernent la coordination des sous-traitants. En lien avec les deux autres risques évoqués, les risques de pertes finan-

cières sont aussi mentionnés. Ces pertes financières proviennent d'indemnités de retard à verser aux clients, mais aussi des surcoûts engendrés par les retards, qui ne pourront être répercutés sur les prix de vente, qui sont fixes.

Cette description est à mettre en parallèle avec l'analyse de Tang et ses collègues (2009), qui montrent que la crise du 787 a obligé les dirigeants de Boeing à communiquer abondamment sur le programme 787 afin de rassurer les marchés. Par effet de bascule, les informations diffusées sur le programme 737 MAX ont été très parcimonieuses. Il y a eu des efforts réguliers pour convaincre les actionnaires que les risques opérationnels étaient maîtrisés et que les délais seraient respectés, ce qui fut le cas, mais au détriment de la qualité du produit final.

3. Discussion et implications

L'industrie aéronautique est le théâtre d'une concurrence féroce entre ses deux principaux acteurs : Boeing et Airbus (Irwin et Pavcnik, 2004). Dans une étude économétrique, ces auteurs montrent que l'arrivée d'Airbus a eu d'importants impacts sur les coûts et les profits de Boeing. Dans un contexte de forte influence réciproque des acteurs, la maîtrise des coûts devient un facteur clé de succès (Angeniol, 2006; Ansari et collab., 1997; Curran et collab., 2004; Hammar, 2014).

3.1 La dynamique globale des ressources du CA de Boeing

L'analyse du CA en début de période montre une grande diversité des ressources mobilisées conformément à la littérature que nous avons mobilisée (Aguilera et ses collègues, 2008; Luoma et Goodstein, 1998). Cependant, la trajectoire des ressources mobilisées est inédite pour une entreprise de la taille de Boeing. En effet, la diversité décroît au fil du temps pour se concentrer sur les ressources financières.

Au début de notre période d'observation, l'entreprise Boeing n'est pas très rentable. Après la fusion avec MDD, le directeur général de MDD en devient PDG. En 2004, il assume vouloir changer la

culture de l'entreprise, préférant « conduire Boeing comme une entreprise plutôt que comme une firme d'ingénieurs » (Defazio et Larsen, 2020, p. 36).

Le secteur aéronautique est soumis à de fortes incertitudes stratégiques, économiques et politiques. La composition du CA reflète la volonté de l'entreprise de maîtriser une partie de ces incertitudes, et d'avoir le soutien et les conseils d'importantes parties prenantes : présence de politiques, de militaires et d'administrateurs issus des secteurs de l'énergie et de l'électronique. Cette démarche est conforme aux travaux de Pfeffer et Salancik (1978), de Muth et Donaldson (1998), d'Erakovic et Goel (2008) et de Bunea et Dinu (2020). Il existe aussi une forte dimension politique du conseil, au sens d'Adams et Ferreira (2004) : ouverture très progressive aux femmes et aux administrateurs issus de minorités, répondant en cela aux demandes des groupes d'activistes (voir Tableau 7).

La dynamique du CA de Boeing illustre la dimension contingente des ressources mobilisées et traduit la dépendance croissante de l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires. Cette dépendance a été renforcée par les pertes financières occasionnées par le programme 787.

Puis, la proximité du CA avec le monde politique a pu permettre à l'entreprise de dénaturer le processus de certification du 737 MAX et d'obtenir plus rapidement l'autorisation de vol (conclusions du rapport d'enquête du Sénat américain, pages 56 à 84).

Les travaux traitant de l'efficacité des CA mettent en avant la complémentarité des mécanismes de gouvernance (Aguilera et collab., 2008). Dans le cas de Boeing, la complémentarité entre activisme des actionnaires et forte protection de ces derniers n'a pas donné les résultats escomptés. Les décisions prises par le CA n'ont pas été toutes pertinentes, comme nous allons le démontrer dans les points suivants.

3.2 La disparition paradoxale d'une ressource critique dans un contexte d'innovation

Dans un contexte fortement innovant, en cas de discontinuité stratégique, les ressources cognitives font partie des facteurs clés de succès. Wirtz (2006) explique ainsi que la présence d'administrateurs comprenant des discontinuités peut réduire les conflits cognitifs avec les actionnaires. En particulier, il s'agit de donner des conseils aux dirigeants sur la façon de communiquer sur le nouveau projet avec les actionnaires.

Dans le cas de Boeing, c'est tout le contraire qui s'est produit. Le programme 787 est particulièrement innovant : innovations technologiques (matériaux, moteurs et fuselage), innovations managériales directes (façon de gérer le réseau de sous-traitants, collaboration étroite avec les sous-traitants pour mutualiser les dépenses de R-D) et indirectes (façon pour les sous-traitants de coordonner eux-mêmes des fournisseurs pour le compte de Boeing). Or, alors que les enjeux technologiques sont cruciaux pour ce programme, c'est à partir du lancement du 787 que le CA se vide de ses compétences en ingénierie et en gestion de projets complexes. Alors que l'entreprise baigne dans un contexte avéré d'exploration d'opportunités au sens de March (1991) avec la construction de nouveaux répertoires de connaissances, le CA délaisse ces problématiques au profit de la mise en place d'une nouvelle culture managériale de grande ampleur.

De la même façon, le programme 737 MAX est lancé comme un programme « banal » qui ne ferait qu'exploiter les connaissances et compétences existantes. Or, la lecture des risques encourus par le programme (voir Tableau 4) montre que l'origine est avant tout un défaut de conception de l'appareil. Les ingénieurs qui préconisaient un avion entièrement nouveau ne sont pas écoutés et ne sont pas relayés au sein du CA, qui est petit à petit dominé par des gestionnaires et par des financiers. Le paradoxe est d'autant plus frappant que, pendant le programme 787, les dirigeants se

rendent compte de l'importance du rôle des ingénieurs dans le processus de coordination des sous-traitants (voir Tableau 3).

La communication autour des deux programmes est similaire : caractère disruptif des modèles qui doivent permettre à l'entreprise de modifier durablement les règles du jeu du marché de l'aviation civile (rapports de gestion 2004 à 2006, puis 2011 et suivants). Cette communication très dynamique et rassurante tranche avec la réalité. Les délais et déboires du programme 787 ainsi que les accidents du 737 MAX engendrent des conflits cognitifs avec les actionnaires : poursuites judiciaires et/ou communiqués de presse d'actionnaires influents (voir Tableau 7) ainsi que remise en cause des dirigeants.

3.3 Les conséquences des biais cognitifs sur la gestion des risques

La polarisation progressive du CA sur les ressources financières et politiques a produit des biais cognitifs obérant le succès des décisions prises.

3.3.1 Risques liés au contexte innovant

Frenken (2000) met en avant la nécessaire complémentarité des compétences des clients, producteurs et régulateurs dans la réussite des innovations du secteur aéronautique. Cet auteur propose aussi des recommandations de collaborations transnationales. Cette forme de collaboration a précisément été mise en œuvre pour les deux projets. Cependant, les complémentarités n'ont pas été couronnées de succès. La focalisation sur les dimensions managériales (nouvelle culture managériale au sein de l'entreprise) et sur les relations avec les sous-traitants (contrats incitatifs de partage des risques, réduction des coûts de transactions pour Boeing) a éludé la question des compétences technologiques indispensables pour la réussite d'un tel projet. La disruption introduite dans la coordination des sous-traitants a montré les limites de l'adaptation de certains d'entre eux. Du côté de Boeing, l'appauvrissement du capital humain de son CA a pu contribuer à limiter la complémentarité des partenariats et à augmenter les risques liés à ces choix stratégiques (voir Tableau 3).

Lors du lancement du 737 MAX, les dirigeants écartent l'idée d'un nouveau modèle et le CA entérine l'idée d'une reconfiguration du modèle 737. Il s'agit de la 12^e reconfiguration, et cette dernière soulève de gros problèmes de conception et de fiabilité. Le rapport d'enquête (Defazio et Larsen, 2020) montre que tout se passe comme si, pour le programme 737 MAX, il s'agissait d'exploiter les connaissances et les compétences existantes. Les indicateurs de suivi se concentrent sur les délais, sur les incitations financières et sur l'analyse des écarts.

Cette posture est à mettre en parallèle avec l'évolution du capital humain du CA. Le nombre d'administrateurs ayant des compétences en réduction des coûts et en gestion financière augmente considérablement pendant cette période (voir Tableau 4). La diminution de la diversité du CA limite les occasions de discussion et de conflits cognitifs qui auraient pu permettre de mieux prendre en compte les risques de sécurité du nouvel appareil. En effet, dans le cas de ce programme, les ingénieurs alertent à plusieurs reprises sur les risques de sécurité et sur la nécessaire information à délivrer aux compagnies aériennes. Leurs avis ne sont pas relayés et la quasi-disparition des ingénieurs au sein du CA ne contribue pas à porter leur voix.

3.3.2 Apprentissage tronqué

Pour rendre compte de l'apprentissage organisationnel, nous faisons un parallèle entre les deux programmes. Cette comparaison permet d'avoir une lecture, a posteriori, des apprentissages qui se sont développés dans la firme. Elle permet de considérer les effets du programme 787 sur le programme 737 MAX. Cette comparaison engendre deux constats paradoxaux :

- *La désorganisation de la chaîne logistique évoquée dans le rapport d'enquête publié en 2020 :*

Cette désorganisation semble indiquer que les problèmes de coordination du 787 sont loin d'avoir été résolus pour le projet 737 MAX. Pour autant, les rapports de gestion restent très silencieux sur ces problèmes et ne communiquent que sur les cadences de production des

737 MAX. En réalité, les appareils qui sortent de la chaîne d'assemblage ne sont pas toujours complets et sont stockés dans l'attente des pièces manquantes. L'information diffusée n'est donc pas complète;

- *La culture managériale instaurée à la fin des années 1990 tarde à produire des effets positifs :*

La focalisation sur des indicateurs de délais et sur des indicateurs financiers fait passer au second plan les considérations de sécurité. Les équipes de l'usine d'assemblage sont épuisées par les cadences et stressées par les retards de livraison des composants manquants. Le responsable de l'usine lance une alerte, qui n'est pas prise en compte : il démissionne.

Tout se passe comme si, au sein du CA, la seule leçon retenue du programme 787 était la mauvaise gestion des délais. Ce risque est largement commenté dans les rapports de gestion, et les dirigeants s'attachent à démontrer que, dorénavant, il est maîtrisé.

Ce comportement illustre les coûts d'opportunité évoqués par Aguilera et ses collègues (2008). L'attention du dirigeant est focalisée sur les investisseurs institutionnels (plaintes déposées en 2009 et 2012) et contribue à privilégier la gestion des résultats à court terme. Cette interprétation est corroborée par l'étude de Lazonick et ses collègues (2019), qui montrent que l'accent est mis sur la valeur actionnariale de la firme. Pendant la phase de développement du modèle 737 MAX, la compagnie a déboursé près de 17,4 milliards de dollars pour payer des dividendes et près de 43,1 milliards US de rachats d'actions.

L'apparente absence d'apprentissage en double boucle peut aussi provenir d'une certaine inertie du CA, illustrant en cela les travaux de Hoppman et ses collègues (2019). Les administrateurs restent « bloqués » sur leur expérience passée. Veltrop et ses collègues (2021) soulignent en outre la recherche de sécurité psychologique du CA, en particulier lorsque le directeur général exerce une forte emprise sur le conseil.

Conclusion et recommandations

Dans cet article, nous avons tenté de montrer comment les dimensions cognitives de la gouvernance pouvaient être un facteur de mitigation des risques. Pour répondre à cette question, nous avons comparé, sur une période de 24 ans, les principales décisions managériales, les risques encourus et la composition du CA en matière de compétences ou de formation initiale.

La première leçon concerne la gestion stratégique des ressources du CA, qui donne des effets contreproductifs dans le cas étudié. La volonté de maîtriser les incertitudes liées au financement, à la certification des avions ou à l'engagement des sous-traitants a accru les risques encourus par l'avionneur, par les actionnaires et par les clients. La quasi-disparition d'une ressource clé peut expliquer les contreperformances observées.

Une première recommandation consiste alors à maintenir une vraie diversité des ressources au sein du CA afin de favoriser les discussions et les conflits cognitifs porteurs de sens.

La deuxième leçon concerne la gestion de ces ressources dans un contexte innovant. Ce contexte a été sous-estimé, au profit d'une vision très managériale de l'organisation. Cela a conduit à prendre des décisions désincarnées du contexte technologique des innovations concernées.

Une deuxième recommandation consiste à renforcer les compétences clés nécessaires à la conception des nouveaux appareils, et ce, au sein du CA. De cette façon, la communication entre les ingénieurs de terrain et le CA peut être améliorée.

La troisième leçon concerne les incompréhensions qui émanent des actionnaires. Ces derniers poursuivent l'entreprise en justice, car ils ne comprennent pas comment des dispositifs de sécurité ont pu être ignorés.

La troisième recommandation concerne le comité de sécurité qui a été mis en place rapidement par l'avionneur. Ce comité compte un nouvel administrateur et des administrateurs anciens. Il serait judicieux de rendre ce comité réellement indépendant et de le composer entièrement de nouveaux administrateurs.

Ces recommandations n'infèrent pas qu'elles suffiraient pour éviter des situations similaires. Almandoz et Tilcsik (2016) montrent que, dans un contexte de fortes incertitudes, la présence d'experts au sein du CA de banques ne garantit pas de bonnes prises de décision. Ces recommandations sont le fruit d'un travail d'interprétation du cas étudié. À ce titre, elles sont soumises aux biais cognitifs inhérents à ce genre d'exercice. Nous sommes néanmoins convaincue que cette approche est de nature à reconsidérer le rôle du capital du CA dans des environnements complexes et changeants.

NOTES

- 1 <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2010/12/01/192110/0/en/DGAP-Adhoc-European-Aeronautic-Defence-and-Space-Company-EADS-N-V-Airbus-offers-new-fuel-saving-engine-options-for-A320-Family.html>
- 2 Voir les informations boursières de Boeing : <https://fintel.io/so/us/ba?d=2022-03-31>

RÉFÉRENCES

- Adams, R. B. et Ferreira, D. (2004). Gender diversity in the boardroom. *European Corporate Governance Institute, Finance Working paper*, 57, 30. <http://ssrn.com/abstract=594506>
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H. et Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475-492. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>
- Almandoz, J. et Tilcsik, A. (2016). When experts become liabilities: Domain experts on boards and organizational failure. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1124-1149. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1211>
- Angeniol, S. (2006). *Maîtrise et intégration des coûts dans les projets de conception aéronautiques* [Thèse de doctorat, École Centrale Paris]. Hal Thèses. <https://theses.hal.science/tel-00181757/document>

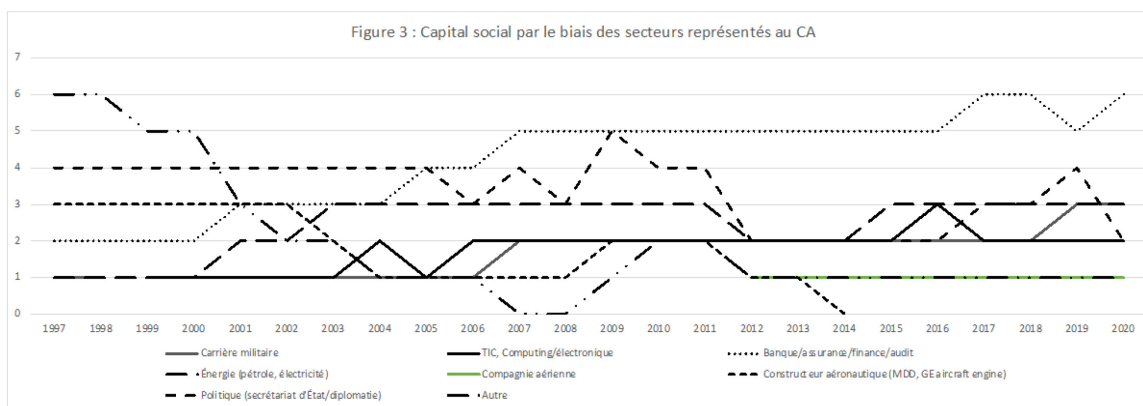
- Ansari, S. A., Ansari, S. L. et Bell, J. (1997). *Target costing: The next frontier in strategic cost management*. Irwin Professional.
- Argyris, C. et Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), 542-548.
- Baeten, X., Balkin, D. et Van den Berghe, L. (2011). Beyond agency theory: A three-paradigm approach to executive compensation. *IUP Journal of Corporate Governance*, 10(4), 7-36. <https://www.proquest.com/open-view/548f8b892adc89c2a09a465c678/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54446>
- Baron, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic Human Resource Review*, 10(2), 30-35. <http://doi.org/10.1108/14754391111108338>
- Bear, S., Rahman, N. et Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Berman, S. L., Phillips, R. A. et Wicks, A. C. (2005). Resource dependence, managerial discretion and stakeholder performance. *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18783425>
- Brammer, S., Millington, A. et Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20(1), 17-29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00600.x>
- Brown, W. A. (2007). Board development practices and competent board members: Implications for performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), 301-317. <https://doi.org/10.1002/nml.151>
- Brown, J. L. et Drake, K. D. (2014). Network ties among low-tax firms. *The Accounting Review*, 89(2), 483-510. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1761477>
- Bryan, T. K. (2019). Toward a contingency model for the relationship between capacity and effectiveness in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 885-897. <https://doi.org/10.2308/accr-50648>
- Bunea, M. et Dinu, V. (2020). The relationship between the boards characteristics and the risk management of the Romanian banking sector. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1248-1268. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12694>
- Cariola, A., La Rocca, M. et La Rocca, T. (2007). *Corporate governance, intellectual capital and value creation*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1011981>
- Carpenter, M. A. et Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660. <https://doi.org/10.5465/3069408>
- Certo, T. S., Daily, C. M. et Dalton, D. R. (2001). Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 641-658. <https://doi.org/10.1002/smj.182>
- Charreaux, G. (2002a). Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 5-68. https://www.researchgate.net/publication/4874967_Variation_sur_le_themeA_la_recherche_de_nouvelles_fondations_pour_la_finance_et_la_gouvernance_d%27entreprise
- Charreaux, G. (2002b). *Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance* [Working paper FARGO 020701]. Université de Bourgogne. https://www.researchgate.net/publication/4793935_Au-dela_de_l%27approche_juridico-financiere_le_role_cognitif_des_actionnaires_et_ses_consequences_sur_l%27analyse_de_la_structure_de_propriete_et_de_la_gouvernance
- Charreaux, G. (2002c). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, 141(5), 77-107. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-77.htm>
- Charreaux, G. et Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*. Economica.
- Cheng, Z., Rai, A., Tian, F. et Xu, S. X. (2021). Social learning in information technology investment: The role of board interlocks. *Management Science*, 67(1), 547-576. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3548>
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organizations Studies*, 18(1) 43-76. <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>

- Christensen, C. M. et Rosenbloom, R. S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24(2), 233-257. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00764-K](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00764-K)
- Coleman, J. S. (1990). *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Curran, R., Raghunathan, S. et Price, M. (2004). Review of aerospace engineering cost modelling: The genetic causal approach. *Progress in Aerospace Sciences*, 40(8), 487-534. <https://doi.org/10.1016/j.pacrosoci.2004.10.001>
- Defazio P.A. et Larsen R. (2020). *Final committee report: The design, development and certification of the Boeing 737 Max*. <https://www.washingtonpost.com/context/final-house-committee-report-on-the-boeing-737-max/2ab7a376-79ec-4da4-bf0f-f7a4ecf8f4af>
- Erakovic, L. et Goel, S. (2008). Board-management relationships: Resources and internal dynamics. *Management Review*, 19, 53-69. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-53>
- Fama, E. et Jensen, M. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law & Economics*, 26, 327-349. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94032>
- Filatovchev, I. et Bishop, K. (2002). Board composition, share ownership and "underpricing" of UK IPO firms. *Strategic Management Journal*, 23(10), 941-955. <https://doi.org/10.1002/smj.269>
- Fransman, M. (1994). Information, knowledge, vision and theories of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 713-757. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.713>
- Fransman, M. (1998). Information, knowledge, vision and theories of the firm. Dans G. Dosi, D. J. Teece et J. Chitry (dir.), *Technology, organization and competitiveness: Perspectives on industrial change* (p. 147-191). Oxford University Press.
- Frenken, K. (2000). A complexity approach to innovation networks: The case of the aircraft industry (1909-1997). *Research Policy*, 29(2), 257-272. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00064-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00064-5)
- Graves, S. B., Waddock, S. et Rehbein, K. (2001). Fad and fashion in shareholder activism: The landscape of shareholder resolutions, 1988-1998. *Business and Society Review*, 106(4), 293-314. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00117>
- Hammar, E. E. D. (2014). *Designing for cost in an aerospace company* [Thèse de doctorat, Massachusetts Institute of Technology]. DSpace. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/90771>
- Haynes, K. T. et Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145-1163. <https://doi.org/10.1002/smj.859>
- Hillman, A. J., Shropshire, C. et Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women of corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952. <https://doi.org/10.5465/ami.2007.26279222>
- Hillman, A. J. et Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A. et Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. *Strategic Management*, 20(1), 67-81. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<67::AID-SMJ22>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<67::AID-SMJ22>3.0.CO;2-T)
- Hoppmann, J., Naegele, F. et Girod, B. (2019). Boards as a source of inertia: Examining the internal challenges and dynamics of boards of directors in times of environmental discontinuities. *Academy of Management Journal*, 62(2), 437-468. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1091>
- Irwin, D. A. et Pavcnik, N. (2004). Airbus versus Boeing revisited: international competition in the aircraft market. *Journal of international economics*, 64(2), 223-245. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2003.08.006>
- Kaplan, S., Murray, F. et Henderson, R. (2003). Discontinuities and senior management: Assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology. *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 203-233. <https://doi.org/10.1093/icc/12.2.203>
- Koenig, G. (1997). Apprentissage organisationnel. Dans Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 171-187). Economica.

- Komite Nasional Keselamatan Transportasi Republic of Indonesia. (2019). *Final KNKT.18.10.35.04, Aircraft Accident Investigation Report*. <https://aviation-is.better-than.tv/737%20MAX%202018%20-%20035%20-%20PK-LQP%20Final%20Report.pdf>
- Lazonick, W. et Shin, J. S. (2019). *Predatory value extraction: How the looting of the business corporation became the US norm and how sustainable prosperity can be restored*. Oxford University Press.
- Loukil, N. et Yousfi, O. (2016). Does gender diversity on corporate boards increase risk-taking? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(1), 66-81. <https://doi.org/10.1002/cjas.1326>
- Luoma, P. et Goodstein, J. (1998). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5), 553-563. <https://doi.org/10.5465/256976>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martini, S. B., Corvino, A. et Rigolini, A. (2012). Board diversity and investments in innovation: Empirical evidence from Italian context. *Corporate Ownership & Control*, 10(1), 9-25. <https://doi.org/10.22495/cocv10i1art1>
- Meng, X. et Tian, J. J. (2020). Board expertise and executive incentives. *Management Science*, 66(11), 5448-5464. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3355>
- Monks, R., Miller, A. et Cook, J. (2004). Shareholder activism on environmental issues: A study of proposals at large US corporations (2000-2003). *Natural Resources Forum*, 28(4), 317-330. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2004.00104.x>
- Muth, M. et Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>
- Nakara, W. et Mezzourh, S. (2011). Entrepreneuriat et gouvernance des jeunes entreprises innovantes. *Entreprendre & Innover*, 1(9-10), 59-68. <https://doi.org/10.3917/entin.009.0059>
- Nelson, R. et Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Neven, D. et Seabright, P. (1995). European industrial policy: The Airbus case. *Economic Policy*, 10(21), 313-358. <https://doi.org/10.2307/1344592>
- Paquet, G. (2012). La gouvernance, science de l'imprécis. *Organisations & Territoires*, 21(3), 5-18. <https://doi.org/10.1522/revueot.v21n3.246>
- Petrescu, R. V., Aversa, R., Akash, B., Corchado, J., Berto, F., Apicella, A. et Petrescu, F. I. (2017). When Boeing is dreaming: A review. *Journal of Aircraft and Spacecraft Technology*, 1(3), 149-161. <https://dx.doi.org/10.3844/jastsp.2017.149.161>
- Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. Harper & Row.
- Rajan, R. et Zingales, L. (2000). *The governance of the new enterprise*. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w7958>
- Rapports financiers de Boeing. <https://investors.boeing.com/investors/reports/>
- Sanders, G. W. et Boivie, S. (2004). Sorting things out: Valuation of new firms in uncertain markets. *Strategic Management Journal*, 25(2), 167-186. <https://doi.org/10.1002/smj.370>
- Seal, W. (2006). Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem. *Management Accounting Research*, 17(4), 389-408. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.05.001>
- Singh, V. et Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top U.K. boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4), 479-488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>
- Tang, C. S., Zimmerman, J. D. et Nelson, J. I. (2009). Managing new product development and supply chain risks: The Boeing 787 case. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 10(2), 74-86. <https://aquadoc.typepad.com/files/boeing-787-case.pdf>
- Tarillon, C. (2017). Une vision élargie de la gouvernance au service de la croissance des entreprises innovantes. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2), 145-179. <https://doi.org/10.7202/1040459ar>

- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Veltrop, D. B., Bezemer, P. J., Nicholson, G. et Pugliese, A. (2021). Too unsafe to monitor? How board–CEO cognitive conflict and chair leadership shape outside director monitoring. *Academy of Management Journal*, 64(1), 207-234.
<https://doi.org/10.5465/amj.2017.1256>
- Writz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-221. <https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/rev/092221.pdf>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^e éd.). SAGE

ANNEXE 1



Espace libre

Les effets de la pandémie de COVID-19 sur l'intervention collective visant la mobilisation et le développement des communautés à Sherbrooke

Marie Suzanne Badji^a, Serigne Touba Mbacké Gueye^b, Denis Bourque^c,
Chantal Doré^d, Émanuèle Lapierre-Fortin^e, Néné Oularé^f, Paul Morin^g

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1602>

RÉSUMÉ. L'article explore les effets de la pandémie de COVID-19 sur les pratiques d'intervention collective et l'action intersectorielle à Sherbrooke, au Québec, pour comprendre les dynamiques locales pendant la crise sanitaire. Des entrevues individuelles semi-structurées ont été combinées à une analyse de documents. Une analyse de contenu thématique a permis de donner un sens aux données recueillies. Les résultats se déclinent en cinq thèmes principaux. Les processus d'intervention collective et d'action intersectorielle se caractérisent, avant la pandémie, par une culture de collaboration bien établie, par des concertations matures et par des pratiques concertées; pendant la pandémie, par une gestion agile de la réponse, par des intervenants résilients et créatifs ainsi que par une définition spontanée de nouveaux rôles adaptés au contexte. Les stratégies de communication proposées s'articulent autour des sources d'accès à l'information et de la compréhension des informations communiquées. L'analyse des effets de la pandémie révèle des besoins émergents et des vulnérabilités à prendre en compte.

Mots-clés : Intervention collective, action intersectorielle, mobilisation, développement des communautés, pandémie de COVID-19

ABSTRACT. This article explores the effects of the COVID-19 pandemic on the practices of collective intervention and intersectoral action in Sherbrooke, in the province of Quebec, to understand the local dynamics during the health crisis. Semi-structured individual interviews were combined with document analysis. Data was analysed using thematic content analysis. Five main themes summarise the results. The processes of collective intervention and intersectoral action are characterised, before the pandemic, by a well-established collaboration culture, by deep-rooted consultations and by concerted practices; and during the pandemic, by agile response management, by resilient and creative practitioners and by a spontaneous definition of new roles adapted to the context. The proposed communication strategies focus on access sources and on understanding the information provided. Analysis of the effects of the pandemic reveals emerging needs and vulnerabilities that must be taken into account.

Keywords: Collective intervention, intersectoral action, mobilisation, community development, COVID-19 pandemic

^a Coordonnatrice et professionnelle de recherche, Axe développement des communautés de l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPLSSS) du Centre intégré universitaire en santé et services sociaux de l'Estrie-Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie-CHUS) et Observatoire estrien du développement des communautés, Sherbrooke

^b Professeur agrégé, École de travail social, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

^c Professeur titulaire, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais

^d Professeure titulaire, École des sciences infirmières, Université de Sherbrooke, IUPLSSS du CIUSSS de l'Estrie-CHUS

^e Directrice générale, Observatoire estrien du développement des communautés, Sherbrooke

^f Directrice générale par intérim, Observatoire estrien du développement des communautés, Sherbrooke

^g Professeur titulaire, École de travail social, Université de Sherbrooke

Introduction

L'urgence sanitaire déclarée le 13 mars 2020 a été le point de départ d'une nouvelle façon de penser et de conduire l'intervention collective, avec l'annonce de l'arrêt des activités non essentielles sur l'ensemble du territoire québécois, notamment l'entrée en vigueur de la mesure de santé publique de fermeture de tous les services non essentiels à partir du 24 mars¹ (INSPQ, 2022). Par ailleurs, en vertu du principe de précaution, tous les rassemblements intérieurs et extérieurs ont été interdits à compter du 21 mars (INSPQ, 2022), et ce, dans le but de limiter les contacts interhumains afin de contenir, voire contrer les effets indésirables d'une pandémie de COVID-19 inédite et imprévisible à tous points de vue.

La crise sanitaire a donc entraîné une série de mesures de santé publique qui ont perturbé la capacité des acteurs à se rassembler et à agir ensemble. L'action intersectorielle et le développement des communautés ont été fragilisés. L'intervention collective a dû s'adapter et innover, et les intervenants collectifs ont dû ajuster leurs rôles et leurs pratiques au contexte pandémique afin de répondre aux besoins urgents, émergents ou exacerbés.

Compte tenu de la complexité de la mise en œuvre des actions intersectorielles et des pratiques d'intervention collective, il importe de tenter de comprendre comment la crise sanitaire a affecté l'intervention collective et l'action intersectorielle visant la mobilisation et le développement des communautés à Sherbrooke.

1. Contexte théorique

1.1 Définition des concepts clés de la recherche

L'intervention collective

Selon Mercier et Bourque (2021), l'intervention collective est la pratique d'accompagner et de soutenir l'action collective dans un milieu donné par un processus méthodique de changement planifié en intégrant l'approche du développement du

pouvoir d'agir des individus, des organisations et des communautés, particulièrement en contexte de pauvreté ou de vulnérabilité. On sait par ailleurs qu'un des principes fondamentaux de l'intervention collective est de renforcer le pouvoir d'agir des citoyens et des communautés (Deslauriers, 2007; Foisy et collab., 2017).

L'action intersectorielle

Divay et ses collègues (2013) définissent l'action intersectorielle en tant qu'interaction entre des acteurs provenant de différents secteurs d'activité et domaines de compétence (éducation, santé, services sociaux, services municipaux, employabilité, logement, etc.) et de différents ordres (public, privé, tiers secteur ou société civile).

L'action collective

Selon Courtemanche et ses collègues (2022), des formes complexes d'action collective, appelée action intersectorielle, reposent sur les interactions soutenues entre des organisations du secteur public (scolaire, santé et services sociaux, habitation, sécurité publique, transport, etc.), du secteur associatif (organismes communautaires, coopératifs ou citoyens) et, parfois, du secteur privé (fondations et entreprises).

En somme, la notion d'action collective représente donc toute démarche structurée et planifiée de personnes regroupées pour définir une problématique qui les concerne et mettre en œuvre un projet de transformation (Lachapelle et Bourque, 2020).

Les intervenants collectifs accompagnent des groupes, collectivités et territoires dans la recherche de solutions pour les problèmes auxquels ils font face (Bourque et collab., 2007). Parmi la diversité d'intervenants collectifs sur le terrain à Sherbrooke, on retrouve des organisateurs communautaires du CIUSSS de l'Estrie-CHUS, des agents de développement et agents culturels de l'Initiative sherbrookoise en développement des communautés (ISDC), des intervenants municipaux (techniciens/professionnels) de la Ville de Sherbrooke et d'autres professionnels d'organismes communautaires et sans but

lucratif, d'organisations philanthropiques, de concertations, etc.

Étant donné que chaque catégorie d'intervenants collectifs travaille en fonction de la mission de son organisation et de son mandat, et que certains rôles sont interchangeables entre les intervenants en développement des communautés, le rôle de chacun doit être clarifié en fonction de la situation sur le terrain (RQIIAC, 2010) dans la perspective de travailler en complémentarité.

Le développement des communautés

Les intervenants collectifs optent généralement pour une méthode d'intervention axée sur le développement des communautés, une approche qui vise la prise en charge du développement par les citoyens et par les acteurs d'un territoire afin que celui-ci réponde à leurs besoins et à leurs aspirations.

Le développement des communautés se base sur la concertation des acteurs (communautaires, sociaux, publics, municipaux et économiques) et sur la participation des citoyens afin de développer et de mettre en œuvre des actions collectives permettant l'amélioration des conditions et de la qualité de vie de la population, le développement de la capacité d'agir des individus et des communautés et, ultimement, une transformation sociale par une réduction des inégalités et par une démocratisation du développement (OEDC, 2022). Les acteurs engagés dans le développement des communautés sont donc multiples et de nombreuses incertitudes subsistent quant aux manières adéquates de travailler ensemble, notamment en contexte de crise.

1.2 Territoire de l'étude

Selon le site web de la Ville de Sherbrooke (2023), Sherbrooke est un territoire urbain d'une superficie de 366,16 km² qui regroupe, avec ses 173 000 résidents, un peu plus de 50 % de la population de l'Estrie, selon l'ancienne délimitation de la région administrative, et un peu plus du tiers de la population régionale, selon les nouvelles

limites territoriales des régions administratives entrées en vigueur le 28 juillet 2021.

La fusion effective des arrondissements en 2016 a fait passer le nombre d'arrondissements de six à quatre. La population est très inégalement répartie : l'arrondissement des Nations concentre à lui seul 41 % de la population sherbrookoise, là où un peu plus de 3 % de la population réside à Lennoxville, considérée comme le berceau de la communauté anglophone.

Même si l'âge médian de la population est moins élevé à Sherbrooke (estimé à 40,8 ans en 2020), comparativement aux autres MRC de l'Estrie et à la moyenne provinciale, la structure démographique de la Ville est assez semblable à celle de la région et de la province : la population active âgée de 20 à 64 ans est plus représentative (58,3 %), alors que la proportion d'ainés âgés de 65 ans et plus (21,4 %) est comparable à celle des jeunes âgés de moins de 20 ans (20,3 %) (ISQ, 2022). Le solde migratoire interrégional est de 603 habitants en 2019-2020 et, si les tendances récentes d'évolution se maintiennent, la dynamique d'accroissement démographique se poursuivra dans le temps.

Les niveaux de vieillissement et de défavorisation sociale et matérielle de la population diffèrent d'un arrondissement à l'autre, voire d'un secteur à l'autre au sein d'un même arrondissement. Selon les dernières mises à jour du *Tableau de bord des communautés de l'Estrie* (CIUSSS de l'Estrie-CHUS, 2021), on observe une disparité au sein de l'arrondissement des Nations : le secteur de Jacques-Cartier, situé au nord-ouest, concentre plus d'ainés et de personnes socialement défavorisées, tandis que le secteur du Mont-Bellevue, situé au sud-ouest, concentre plus de jeunes et de personnes matériellement défavorisées. À l'image des grandes villes du Québec, le centre-ville de Sherbrooke concentre une proportion importante de personnes en situation de vulnérabilité. En tant que terre d'accueil pour les immigrants, Sherbrooke connaît une présence de personnes immigrantes plus prononcée dans les arrondissements des Nations et de Fleurimont, où la communauté, principalement allophone, est essentiellement localisée dans certains quartiers précaires.

À Sherbrooke, il y a une culture de concertation et du travail en partenariat. En effet, les acteurs se connaissent plutôt bien (Cossette Civitella et collab., 2020) : fait étonnant pour une ville de cette taille. Par exemple, il existe deux instances de concertation particulièrement inspirantes : l'Initiative sherbrookoise en développement des communautés (ISDC), fondée en 2012, et Sherbrooke Ville en santé, fondée en 1988, qui rassemblent des acteurs intersectoriels clés du développement des communautés, avec une capacité d'influence importante pour améliorer la santé et le bien-être des Sherbrookoïses.

Les acteurs institutionnels et communautaires pivots de l'intervention collective à Sherbrooke et en Estrie interviennent prioritairement auprès des groupes et des milieux avec des problématiques complexes en vue de réduire les inégalités sociales de santé et d'améliorer les conditions de vie. Lorsqu'elles sont appelées à se côtoyer sur le terrain, les diverses catégories d'intervenants collectifs collaborent afin d'optimiser leurs pratiques et d'améliorer l'efficacité de l'intervention collective.

1.3 Question de recherche

Cette recherche explore les effets de la crise sanitaire sur les pratiques d'intervention collective et d'action intersectorielle visant la mobilisation et le développement des communautés à Sherbrooke. Après un retour sur la façon dont les intervenants collectifs et les acteurs intersectoriels ont procédé lors de la pandémie de COVID-19, nous tentons de comprendre ce qu'ils ont changé dans leurs pratiques lors de la crise, puis nous documentons de nouvelles façons de faire à actualiser pour les crises futures (sanitaire, climatique, socioéconomique, etc.).

Notre recherche apporte ainsi un complément à la littérature sur les effets ou l'impact de la pandémie sur les populations, sur les organisations, sur les territoires, sur les collectivités et sur certains aspects du développement des communautés (Courtemanche et collab., 2022; Heck et collab., 2022; OVSS et CPDC, 2020; Thériault, 2021). L'analyse de contenu thématique permet de saisir les dynamiques locales de l'action intersectorielle

et des pratiques d'intervention collective sur le territoire de la ville de Sherbrooke, avant et pendant les différentes vagues de la crise sanitaire.

2. Méthodologie

2.1 Méthode

Deux méthodes complémentaires de collecte de données sont combinées dans cette recherche exploratoire : d'une part, une analyse de divers documents (littérature scientifique et grise) disponibles sur notre objet de recherche; d'autre part, la réalisation d'entretiens individuels semi-structurés avec des informateurs clés issus de différentes catégories d'intervenants collectifs œuvrant en développement des communautés.

2.2 Données

Les 11 participants présélectionnés pour former notre échantillon répondent à deux critères : 1) être considérés comme des informateurs clés ayant une bonne connaissance de leur territoire d'intervention et/ou de leur milieu de vie et 2) avoir joué un rôle actif durant la crise sanitaire. Sur les 11 personnes-ressources contactées issues de divers secteurs d'activité, domaines d'expertise et ordres, 10 ont exprimé leur intérêt et leur disponibilité à participer à la recherche exploratoire.

Après avoir planifié l'opérationnalisation des entrevues à réaliser, nous avons recueilli auprès des personnes répondantes des informations sur leur compréhension, sur leurs perceptions et sur leur analyse de leur réalité en situation de pandémie. Des entrevues individuelles semi-structurées ont ainsi été réalisées virtuellement, sur une base volontaire, et enregistrées avec le consentement préalable des participants, au courant de la quatrième vague et de la cinquième vague, marquées respectivement par une augmentation fulgurante au Québec des nouveaux cas de COVID-19 essentiellement attribuables aux variants Delta et Omicron (précisément entre octobre 2021 et février 2022). La durée moyenne des entretiens structurés autour de sept thèmes principaux était d'une heure.

2.3 Analyse

Chaque entrevue a fait l'objet d'un compte-rendu avant d'être manuellement codée. Le processus de codage a été appuyé par la conception d'un livre de codes développé au fil du temps (Ely et collab., 1997) et essentiellement basé sur un document conceptuel produit dans le but de favoriser une compréhension commune des pratiques d'intervention collective, de leur évolution et du rôle des différentes catégories d'intervenants collectifs participant à l'étude.

Une analyse de contenu thématique soutenue par une grille a été menée dans le cadre d'un processus récursif. L'objectif de l'analyse thématique est d'identifier des thèmes dans les données, puis d'utiliser ces thèmes pour aborder la recherche en donnant un sens aux données. Inspirée par Braun et Clarke (2006), l'analyse thématique se décline en cinq étapes : 1) familiarisation avec les données; 2) génération des codes initiaux; 3) recherche de

thèmes; 4) révision des thèmes; et 5) définition et dénomination des thèmes. L'utilisation de cette méthode a ainsi permis d'identifier et d'analyser les thèmes observés dans les données recueillies, puis d'en rendre compte.

3. Résultats

Les résultats de la recherche se déclinent en cinq thèmes principaux : 1) le processus d'intervention collective et d'action intersectorielle avant la pandémie; 2) le processus d'intervention collective et d'action intersectorielle pendant la pandémie; 3) le processus d'information et de communication; 4) les effets de la pandémie sur les intervenants collectifs; et 5) les pratiques à actualiser en vue de futures crises.

La pandémie a affecté la manière de déployer l'intervention collective et l'action intersectorielle à Sherbrooke (voir Figure 1).

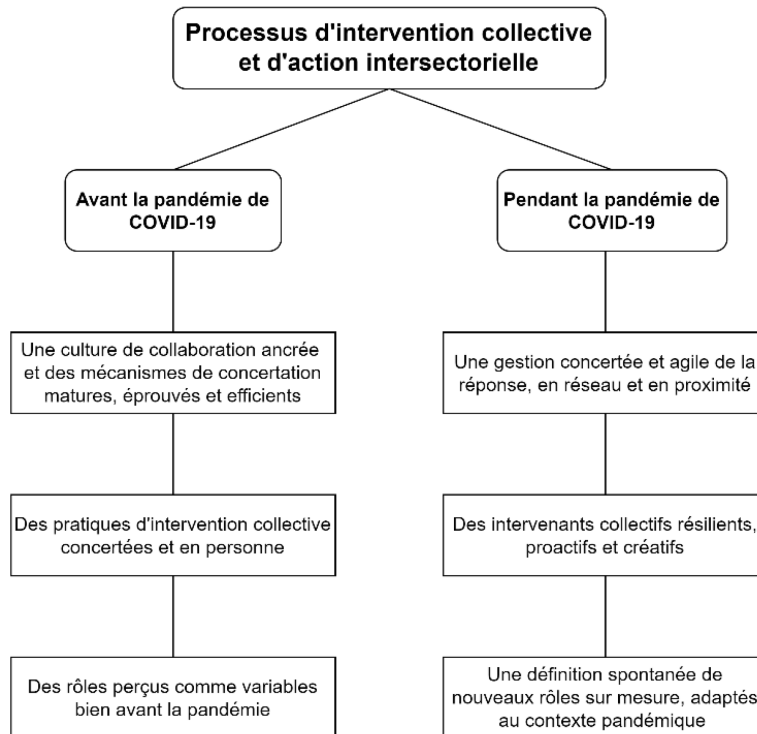


Figure 1 – Processus d'intervention collective et d'action intersectorielle

3.1 Processus d'intervention collective et d'action intersectorielle avant la pandémie

Même si les intervenants collectifs assument plusieurs rôles, Mercier et Bourque (2021) démontrent que leur principale fonction est d'accompagner le processus de développement des collectivités à travers l'animation, le soutien, la mobilisation, les apprentissages et l'autonomisation.

3.1.1 Une culture de collaboration ancrée et des mécanismes de concertation matures, éprouvés et efficaces

La culture de collaboration, bien établie à Sherbrooke, se caractérise par une forte dynamique de collaboration qui encourage les partenaires à travailler en étroite coopération pour soutenir les communautés et pour améliorer la qualité de vie dans les quartiers. La maturité des instances de concertation est reflétée par l'Alliance sherbrookoise pour des jeunes en santé (ASJS) et par l'ISDC. Ces deux instances de concertation intersectorielle sont reconnues à Sherbrooke comme étant de bons exemples d'action intersectorielle visant l'amélioration de la qualité de vie. L'ASJS fait la promotion des saines habitudes de vie à travers des enjeux thématiques (jeunesse en santé, sécurité alimentaire et rapprochement interculturel), tandis que l'ISDC se préoccupe des enjeux propres aux quartiers vulnérables (tables de quartier) :

L'ISDC a quatre tables de quartier actives et vivantes² et deux démarches territoriales en émergence³. Chaque entité de l'écosystème de l'ISDC a son propre plan d'action et le collectif est soutenu par un agent de développement de l'ISDC, avec un organisateur communautaire et avec un technicien/professionnel de la Ville de Sherbrooke, parfois par une ressource du Centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSSRS). [P4]

Le CSSRS participe à différents comités. Il fait partie de l'Alliance sherbrookoise pour des jeunes en santé, qui fait la promotion des saines habitudes de vie, et de l'Initiative sherbrookoise en développement des communautés. La Ville, le Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux ainsi que d'autres organismes y participent aussi. [P9]

Des modes de collaboration ont été bien établis avant la pandémie. Selon un participant à l'étude, les acteurs membres de l'ISDC se rencontraient régulièrement pour discuter de l'allocation des ressources autour du développement des communautés et de divers enjeux.

Par ailleurs, bien avant la pandémie, les agents de développement et les agents culturels de l'ISDC avaient déjà accès à un espace de codéveloppement, où ils pouvaient obtenir l'aide de collègues lorsqu'ils éprouvaient un problème dans le cadre de leur intervention.

3.1.2 Des pratiques d'intervention collective concertée et en personne

Avant la pandémie, des pratiques d'intervention concertées étaient déployées en personne, notamment par un noyau dur d'intervenants collectifs actifs sur le terrain et considérés comme les pivots de l'intervention collective à Sherbrooke, et ce, à la faveur d'une communauté de pratique des intervenants collectifs. Ce groupe d'intervenants, qui relève principalement de quatre employeurs, est composé d'organiseurs communautaires du CIUSSS de l'Estrie-CHUS; d'agents de développement et d'agents culturels de l'ISDC; de professionnels/techniciens de la Ville de Sherbrooke; et, parfois, de ressources du CSSRS :

Les agents de développement de l'ISDC travaillent en partenariat avec les techniciens/professionnels en loisirs et vie communautaire de la Ville de Sherbrooke. Par ailleurs, certaines tables ou démarches sont aussi accompagnées par les organisateurs communautaires du CIUSSS de l'Estrie-CHUS. Ces trois catégories d'intervenants (tripartite) sont les pivots de l'intervention collective à Sherbrooke. [P4]

Dans le cadre de la fonction d'analyste du milieu des organisateurs communautaires, un participant à l'étude fait remarquer qu'avant la pandémie, le contexte était assez prévisible sur le plan de la collaboration et de l'analyse des besoins et du milieu, malgré certains impondérables.

3.1.3 Des rôles perçus comme variables bien avant la pandémie

Avant même la pandémie, les rôles perçus des différentes catégories d'intervenants collectifs sont variables, ce qui contribue à rendre le travail collaboratif de proximité plus complexe. Un participant à l'étude mentionne que le rôle de l'organisateur communautaire est un peu plus clair lorsqu'il intervient dans une communauté. Le lien entre l'agent de développement/culturel de l'ISDC et le technicien/professionnel de la Ville se construit au quotidien, en fonction des objectifs de chacun. Le rôle de l'agent de développement/culturel, lorsqu'il intervient dans un quartier, est variable et mal défini. Le définir reviendrait à l'enfermer, mais il convient toutefois de l'encadrer :

Une tension est alors observée entre le travail de proximité et la mobilisation citoyenne sur le terrain. Pour certains puristes, un parrain ne doit pas exister. Il faudrait connaître où le rôle d'agent de développement commence et où ça s'arrête. [P2]

3.2 Processus d'intervention collective et d'action intersectorielle pendant la pandémie

La pandémie a amplifié les dynamiques déjà présentes à Sherbrooke, en ce sens que les intervenants collectifs et les acteurs intersectoriels au sein des concertations ont dû adapter leurs façons de faire et d'interagir pour répondre de façon concertée à des besoins importants. Les pratiques d'intervention collective se sont graduellement ajustées à l'évolution et à l'ampleur des différentes vagues de la pandémie.

La première vague (27 février au 11 juillet 2020) s'est caractérisée par une perte de repères et par des incertitudes face à la survenue d'un événement plutôt imprévisible. La réorganisation entamée à partir

de la deuxième vague (23 août 2020 au 20 mars 2021), marquée notamment par la création d'une cellule de crise et par le délestage des organisateurs communautaires du CIUSSS de l'Estrie-CHUS, s'est poursuivie, jusqu'à atteindre une certaine maturité dans la gestion de la pandémie et dans la définition de rôles à la troisième vague (21 mars au 17 juillet 2021). Cette phase de maturité se caractérise par une routinisation des pratiques collectives d'intervention et d'action basée sur une résilience collective reflétée par la ferme volonté d'apprendre à composer avec le virus.

Même si, pendant les deux premiers mois, la pandémie de COVID-19 a été perçue comme un phénomène ponctuel et passager, elle a été comprise par la suite comme un phénomène qui persiste dans le temps et avec lequel il faut apprendre à composer. Les intervenants collectifs et les acteurs intersectoriels des concertations ont démontré par le fait même leur capacité individuelle et collective à répondre à la crise sanitaire en vue d'assurer l'avenir de la communauté sherbrookoise.

3.2.1 Une gestion concertée et agile de la réponse, en réseau et en proximité

Au tout début de la pandémie (urgence sanitaire déclarée le 13 mars 2020), les acteurs ont rapidement compris la nécessité de diversifier les modes de communication et de se mettre rapidement en boucle pour communiquer avec les partenaires, plutôt que de se refermer sur leur propre organisation. C'est ainsi que plusieurs acteurs organisationnels qui n'avaient pas l'habitude de communiquer sont entrés dans une boucle de communication, malgré la fermeture des bureaux, notamment lors du confinement :

Centraide Estrie et le Regroupement des organismes communautaires (ROC) de l'Estrie, qui ne se parlaient pas habituellement, ont senti le besoin de communiquer et se sont mis dans une boucle de communication. [P8]

Ce participant relate aussi que la communication avec les leaders des organismes soutenus pour améliorer les conditions de vie des populations

vulnérables a permis à Centraide Estrie de distribuer efficacement les fonds amassés lors de sa campagne 2020 déroulée entre septembre 2020 et mars 2021, en fonction des besoins réels en ressources financières et humaines de ses partenaires.

Une réponse concertée à la pandémie a également été observée à travers la création d'une cellule de crise locale pour répondre aux besoins des plus vulnérables. À l'initiative de la Corporation de développement communautaire de Sherbrooke, du CIUSSS de l'Estrie-CHUS et de la Ville de Sherbrooke, le Comité d'action communautaire mobilisant des forces vives a été mis sur pied en octobre 2020 :

La cellule de crise instaurée par le réseau de la santé, par la Ville de Sherbrooke et par la Corporation de développement communautaire réunit les forces vives pour répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables : elle a entrepris des actions pour faire circuler l'information (p. ex., bottin des ressources), des vigies pour s'assurer de répondre adéquatement aux besoins, des formations pour prendre soin de soi, des spectacles pour avoir du plaisir et se récompenser. [P7]

La rapidité avec laquelle les contacts ont été établis entre les partenaires intersectoriels et l'agilité de la Corporation de développement communautaire de Sherbrooke ont permis aux acteurs de se réunir rapidement pour voir collectivement comment réagir. Un participant fait remarquer que, si les acteurs avaient été dans quelque chose d'un peu plus vertical, cela aurait moins bien fonctionné. De plus, Sherbrooke avait une culture de concertation et de partenariat bien établie avant la pandémie, comme le rapporte ce participant :

Notre succès vient de la culture partenariale que nous avons avant la pandémie. Parce qu'on se connaissait déjà tous, on était tous déjà capables de se joindre par cellulaire. On avait déjà des expériences de travail ensemble, donc quand on va s'asseoir, on sait quoi faire rapidement. [P1]

Là où les habitudes de collaboration étaient établies, elles ont pu être mises à profit pour répondre à la crise. Un participant déclare toutefois qu'au début de la pandémie, il y avait des doublons. L'effort de communication et la cohésion sont venus un peu plus tard.

Certains chercheurs ont identifié des ressources qui jouent un rôle important pour les communautés en situation de crise. La valeur et la nécessité de ces ressources sont en partie déterminées par la nature de la crise à laquelle elles font face (Vos et Sullivan, 2014). Les crises sociales, par exemple la pandémie de COVID-19, nécessitent des structures sociales établies qui peuvent adapter rapidement leurs activités et faire preuve de créativité pour faire face aux restrictions et règles imposées (Caruso et collab., 2020).

Le Comité d'action communautaire permet de suivre l'évolution de la situation dans la communauté, de s'associer à des organisations pour agir rapidement en fonction des besoins émergents de la population et des organisations, et de servir de relais d'information. Ses différents sous-comités ont été organisés et structurés dans l'urgence, malgré l'ambiguïté concernant la légitimité du leadership :

- a. L'objectif de la cellule de communication est de mettre en place les conditions et les outils pour favoriser une communication fluide entre les organisations et la population (page Facebook, infolettre, webinaire Zoomba, espaces de rencontres virtuelles conviviaux et informels, vigie, etc.);
- b. Le rôle de la cellule de liaison est :
 - d'assurer la cohésion et de soutenir la mise en place de conditions et d'outils favorisant les actions mises en œuvre par la cellule soutien aux organismes communautaires et par la cellule proximité-communauté, en soutien aux populations des quartiers;
 - d'impliquer la Ville de Sherbrooke et le CIUSSS de l'Estrie-CHUS pour agir sur des situations complexes ou des impasses à résoudre qui sont mises en lumière par le travail des cellules.

Les membres du Comité d'action communautaire se réunissent régulièrement, chaque semaine. L'adoption d'une vision holistique leur a permis de travailler ensemble dans le cadre d'une gouvernance collaborative pour gérer en réseau la réponse à la crise. L'adoption d'une approche populationnelle leur a permis de rejoindre un plus grand nombre de groupes vulnérables. La problématique de l'opérationnalité du comité s'est posée très tôt, en raison de la discordance entre les systèmes de fonctionnement des partenaires institutionnels et communautaires, comme le souligne ce participant :

Ce fut difficile, car on n'a pas le même système hiérarchique ni organisationnel qu'un immense bateau comme celui du réseau de l'éducation, du réseau de la santé ou du réseau des municipalités. [P1]

En effet, dans le cadre de leur pratique, les acteurs institutionnels s'appuient généralement sur un leadership directif véhiculé par une ligne de commandement, tandis que les acteurs communautaires s'appuient sur un leadership mobilisateur véhiculé par une approche ascendante.

Du point de vue des acteurs intersectoriels, les liens établis en amont entre les partenaires et leur capacité à travailler ensemble ont facilité la mise à contribution de toutes les ressources disponibles dans la réponse rapide, concertée et coordonnée aux besoins, sans se faire concurrence :

Lorsqu'un partenaire considérait un besoin, une réponse rapide et collective était donnée par les organismes partenaires. Par exemple, les représentants de la Santé publique et de la Ville de Sherbrooke n'ont pas attendu les directives de leur institution respective pour s'engager dans la mise en place d'un chapeau à Partage St-François [station extérieure de services aux itinérants]. [P2]

Agilité, autonomie, innovation et rapidité d'exécution sont les fondements de l'infrastructure sociale créée en réponse à la crise sanitaire. En revanche, un participant déclare que la tendance à toujours se référer au passé est une forme de résistance au

changement et représente ainsi un obstacle en soi à la traversée de la crise. Un autre participant souligne l'attitude intéressée de certains partenaires, qui font passer l'intérêt de leur organisation avant l'intérêt collectif. Ils chercheraient donc à protéger des mandats et des leaderships, compromettant ainsi toute réflexion ou action collective en réponse à la crise.

3.2.2 Des intervenants collectifs proactifs, résilients et créatifs

Au début de la pandémie, la structuration de l'approche collective des partenaires allait dans le sens de la collaboration afin d'offrir des services répondant aux besoins urgents, émergents et exacerbés. La perte de repères a d'abord créé une certaine confusion chez les intervenants collectifs, pour qui c'était contre-intuitif de soutenir et d'accompagner les communautés sans les rencontrer physiquement sur le terrain. De nombreux ajustements ont été nécessaires pour s'adapter à la réalité pandémique. Les intervenants collectifs ont agi rapidement, mais de manière plus ou moins structurée, s'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue au fur et à mesure qu'ils expérimentaient de nouvelles pratiques.

Un participant rapporte que ceux-ci n'attendaient pas les instructions de leur organisation respective pour s'engager dans certaines initiatives et que le fait de rester dans l'action leur permettait d'être proactifs et résilients. En outre, leur ouverture d'esprit, leur créativité et leur sens de l'innovation leur ont permis de passer rapidement de l'idée à l'action :

Le fait d'être dans l'action leur a permis de ne pas être en mode attente (proactif). La situation pandémique ne les a pas figés : ils ont été capables de se remettre rapidement en action (comment on se structure, comment on agit, qui fait quoi). [P3]

Les intervenants collectifs ont pu passer à travers cette pandémie en montrant leur capacité d'adaptation, à manœuvrer dans le flou, à gérer les imprévus, l'ouverture à revoir les priorités et à voir une cohérence dans les événements. [P10]

Plusieurs recherches soulignent que le délestage d'une majorité des organisateurs communautaires du Québec (Allaire et collab., 2021; Courtemanche et collab., 2022; Leducq et Bourque, 2020; Thériault, 2021) vers des tâches strictement reliées à la santé publique (p. ex., faire des enquêtes épidémiologiques) réduit l'accompagnement et le soutien offerts aux démarches de développement des communautés. En effet, ce délestage à Sherbrooke vers la fin de la deuxième vague a causé de la confusion et de l'incompréhension :

Vu de l'extérieur, on sentait qu'il y avait un jeu de chaises musicales au sein de l'équipe de santé publique. Régulièrement, les gens étaient amenés vers de nouveaux mandats. Mais, au final, ce n'était pas très clair, la question du délestage. Il y avait aussi une incompréhension qu'on avait et qui nous faisait souvent poser la question : Pourquoi les organisateurs communautaires ne sont plus là? On a besoin d'aide sur le terrain, on a besoin de bras. Et cela posait la question des ressources. Pourquoi avoir choisi ces ressources-là plutôt que d'autres, alors que c'était les ressources les plus près du terrain? [P1]

Le contexte peu familier de la pandémie a conduit à une crise d'identité pour certaines catégories d'intervenants collectifs, notamment lorsque les organisateurs communautaires ont été délestés. Une double conséquence a été observée : les autres intervenants collectifs n'étant plus soutenus pour accompagner les collectivités, ils ont perdu le moteur au centre de leurs interventions (soit la participation citoyenne). La résilience n'était pas quelque chose d'acquis pour plusieurs d'entre eux, ils ont donc dû la développer par défaut pour s'adapter à une telle situation, comme le rapportent ces participants :

On a observé certaines difficultés dans l'intervention collective lorsque les organisateurs communautaires ont été délestés – à ne plus reproduire. Ça a fait mal, même si les autres intervenants ont été capables de s'ajuster en conséquence. [P3]

En termes de soutien communautaire, je trouve que le fait d'avoir retiré les organisateurs communautaires, ça a fait reculer beaucoup. Les milieux de vie... En tout cas, je parle pour moi... J'ai des très bons intervenants qui ont tenté de se déguiser en organisateur communautaire. [P6]

La fréquence accrue des réunions d'équipe a facilité le partage récurrent d'informations et l'entraide professionnelle, permettant ainsi aux intervenants collectifs de travailler ensemble pour trouver des solutions à des problèmes complexes ou pour transmettre les bonnes informations :

L'intensification des rencontres d'équipe : 1 heure de rencontre par semaine, les trois premiers mois de la crise, comparativement à 2 à 3 heures de rencontre toutes les 3 à 6 semaines avant la crise. [P2]

De plus, parce qu'ils communiquaient régulièrement, les intervenants collectifs de la Ville de Sherbrooke et du CIUSSS de l'Estrie-CHUS avaient une perception commune des enjeux et de leurs préoccupations. Par exemple, au tout début de la crise sanitaire, personne ne savait comment procéder correctement pour bien se protéger (lavage régulier des mains, controverses sur le port de gants et de masques). De ce fait, les intervenants collectifs se posaient des questions sur l'application et sur l'applicabilité des mesures sanitaires, ce qui était d'autant plus difficile qu'ils devaient intervenir sur le terrain en proximité ou pour des organisations de soutien disposant de petits locaux et d'un nombre limité de ressources :

Certains organismes ne savaient pas comment faire pour protéger les intervenants collectifs qui travaillaient sur le terrain et, donc, ne prenaient pas le risque de les amener sur le terrain pour diverses raisons. [P1]

Un autre participant déclare que les intervenants collectifs au sein des concertations avaient une perception commune de la gravité de la situation, de l'urgence d'agir, de la nécessité d'intervenir en se protégeant adéquatement et d'être en mode survie afin de répondre promptement aux besoins,

sans réfléchir profondément. Cependant, des différences teintées de la réalité propre à chaque organisme ont parfois été observées. Par exemple, Moisson Estrie n'a pas modifié sa mission d'offrir des services alimentaires d'urgence en raison d'une pandémie.

Le recours à l'approche de dépistage (*reaching out*) a permis aux intervenants collectifs de rester actifs sur le terrain, tout en respectant les mesures sanitaires, pour rejoindre les groupes vulnérables dans leur milieu naturel :

On s'est mis en mode travail en temps de pandémie. Ce qui n'a rien à voir avec l'avant-pandémie. On a rapidement parlé avec les tables de quartier, puis on est allés vers les communautés où se situent ces tables de quartier. On avait vraiment besoin de rester dans l'action. [P1]

Pour contrer l'isolement, certains agents de développement de l'ISDC ont continué à intervenir sur le terrain (notamment dans des milieux plus exposés au virus, plus à risque) en étant en contact direct avec les citoyens et en respectant les mesures/consignes sanitaires (la distanciation de 2 mètres, le port du masque, le lavage des mains). [P4]

Les liens étroits avec les communautés leur ont aussi permis d'appréhender rapidement les besoins urgents et exacerbés auxquels il fallait répondre. Par exemple, grâce à leur proximité avec le terrain, les agents de l'ISDC ont pu relayer des préoccupations telles que l'isolement des familles et des personnes issues de l'immigration récente, puis trouver des mécanismes pour les rejoindre. Par contre, la faible exposition à des situations complexes de la jeune équipe d'intervenants collectifs aurait limité la capacité de certains membres à développer leur résilience et leur aptitude à se déployer et à trouver rapidement des solutions.

La bienveillance des uns envers les autres a mis en évidence l'importance de prendre soin de soi, un aspect qui n'avait jusque-là pas été pris en compte. En ce sens, les intervenants collectifs ne travaillent

plus à la même fréquence, ni avec la même intensité. Une forme de bienveillance s'est installée, de même qu'une prise de conscience de leurs limites et une tolérance à leur impuissance. En revanche, interagir virtuellement ou ne pas suffisamment travailler en équipe reste un défi, en particulier pour les intervenants terrain ayant une sensibilité sociale. De plus, les intervenants collectifs ne disposent pas tous du même niveau de connaissance ou d'appropriation des technologies numériques, et les organisations qui les emploient ne sont pas toutes adéquatement équipées en dispositifs technologiques. Certains intervenants collectifs contraints au télétravail ont éprouvé de la difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale. L'épuisement, la fatigue et l'anxiété sont également des facteurs qui ont affecté leur contribution à la réponse :

Travailler à distance, c'est assez drastique, surtout pour des intervenants (êtres sociaux) qui avaient l'habitude de s'activer sur le terrain. Être isolé et ne pas travailler en équipe, c'est des paramètres différents des paramètres de travail habituels. Le niveau d'adaptation était exigeant : comment travailler ensemble. [P3]

La crainte et l'anxiété de certains intervenants empêchaient la saisie d'opportunité de tenir des rencontres en présentiel. [P3]

3.2.3 Une définition spontanée de nouveaux rôles sur mesure, adaptés au contexte pandémique

Le contexte de crise sanitaire a également contraint les organisations à suspendre le déploiement de leur plan d'action pour favoriser l'action collective visant à apporter des réponses rapides et concertées, notamment aux besoins primaires des groupes vulnérables :

Les acteurs collectifs se sont tournés vers les besoins primaires, comme un individu. Leur rôle était ainsi d'offrir des services répondant aux besoins primaires. Les intervenants collectifs ont senti tout de suite qu'il fallait se parler rapidement et voir ce qu'ils pouvaient faire ensemble. [P8]

Un désir de cohésion, de travailler ensemble sur les impacts de la pandémie, notamment auprès des populations les plus vulnérables. [P4]

Durant les premiers mois, la pandémie a été perçue comme un phénomène ponctuel et passager. Par la suite, elle a été appréhendée comme un phénomène qui perdurerait et avec lequel il fallait apprendre à composer. Dès lors, l'évolution des rôles des intervenants collectifs ne s'est pas faite spontanément et l'adaptation au contexte pandémique a nécessité plusieurs ajustements. En réalité, les rôles ont évolué et se sont définis au fur et à mesure, en fonction de la mission de chaque organisation, dans le but d'appuyer les communautés à s'organiser. Cependant, la réflexion en amont sur la forme à donner aux interventions collectives a fait défaut, en raison de la situation d'urgence :

Les intervenants collectifs avaient un nouveau rôle dans les mêmes structures que nous avions, mais en créant parfois d'autres choses plus ponctuelles. C'est comme si la mission première était quand même de rester là, mais un peu sur la glace, parce qu'on s'occupait d'autres choses. [P9]

Les rôles des intervenants collectifs se sont donc adaptés à la transformation du contexte général, aux besoins urgents et émergents auxquels répondre ainsi qu'aux enjeux exacerbés par la crise, dans les quartiers et dans les organisations/concertations. Leurs rôles se sont également ajustés en fonction de la montée en puissance de la Direction générale de la santé publique en tant que leader de la crise sanitaire, avec ses orientations et ses priorités :

Le premier réflexe a été de dire que tout le monde continue d'agir dans le cadre de son rôle, de sa mission, mais en adaptant ses interventions en fonction du contexte. Par exemple, nous, en organisation communautaire, sommes en lien avec les quartiers, avec des tables de concertation. Moi, par exemple, avec la table [...], j'ai continué à être un organisateur communautaire en soutien à la table, mais dans un rôle complètement ajusté. [P10]

Tout se passe comme si l'intervenant collectif avait changé le mandat ou la source de son intervention : ce n'est plus l'action collective du groupe accompagné (table de quartier, groupe de consultation, etc.), mais plutôt, d'une part, la situation d'urgence sociale réelle ou perçue et, d'autre part, l'autorité de la santé publique. Malgré le manque de soutien de certains acteurs sur le terrain, la Direction de la santé publique a répondu directement aux questions et aux préoccupations spécifiques, notamment celles des intervenants de première ligne au sujet des équipements de protection individuelle (où les trouver et comment les utiliser en toute sécurité pour assurer la continuité des services essentiels).

L'équipe d'organiseurs communautaires a porté le message de la Direction de la santé publique, sans pour autant partager toujours la même vision, du fait de leur lien filial fort avec la communauté. Bien que les organisateurs communautaires aient exprimé le souhait d'être maintenus dans leurs pratiques habituelles, ils ont dû, à l'instar des employés du réseau, œuvrer à d'autres tâches qui les obligeaient à suspendre temporairement leurs pratiques courantes d'appui aux projets collectifs et aux communautés, malgré les besoins croissants observés sur le terrain :

Pour nous, l'impact d'être délestés, c'est de laisser complètement notre pratique habituelle de côté (soutenir les projets, les communautés) pour aller faire des enquêtes épidémiologiques. Mais, pendant la première vague et le début de la deuxième, on n'était pas très délestés. Puis, l'autre rôle, c'était comment on contribue à être le relais d'une information pour nous assurer que les gens avec qui on travaille ne sont pas coupés de cette information-là. [P10]

La Ville de Sherbrooke, tout comme les autres acteurs du territoire, semblait avoir peu de recul par rapport à la perception d'agir de la Direction générale de la santé publique. Elle attendait la ligne de commandement de cette dernière; une situation plutôt inconfortable pour une institution habituée à décider, à diriger et à avoir la légitimité de soutenir la communauté :

Une table de quartier avec ses intervenants peut très bien dire : « Nous, notre priorité, c'est quand même de rester proche, puis de répondre aux besoins de la population. » Pour la Ville de Sherbrooke, elle se collait à la santé publique en disant : « Nous, on respecte mur à mur les orientations de la santé publique, donc on va aller en ce sens-là. » [P10]

Dès lors, il y avait nécessairement une adaptation de la Ville de respecter les directives de la santé publique et de faire un effort de vulgarisation des messages. En assumant un rôle de transfert d'informations, la Ville trouvait des mécanismes pour rejoindre le plus efficacement possible les partenaires du milieu. [P3]

Dans le cadre de la réponse collective à la crise, la Direction de la santé publique a généralement exprimé des attentes quant à une collaboration efficace avec des partenaires de l'écosystème ayant une bonne compréhension de la capacité d'absorption du milieu. Cependant, ses attentes quant aux rôles des partenaires communautaires et des acteurs collectifs de l'écosystème pouvaient parfois créer un malaise, comme le rapporte ce participant :

Certains organismes comprenaient que la santé publique leur demandait de jouer des rôles qui ne leur appartenaient pas. Par exemple, on demandait à certains agents de développement de l'ISDC d'être présents lors de cliniques de dépistage et de traduire les recommandations de la santé publique dans différentes langues. Ça allait parfois un peu loin, selon eux. [P4]

Sous la ligne de commandement de la Direction de la santé publique, d'autres intervenants collectifs issus des milieux communautaires, institutionnels et organisationnels ont pu ainsi assumer divers rôles : sensibilisation et orientation vers la bonne information, éducation populaire, traduction des contenus dans différentes langues, transfert et vulgarisation d'informations ou participation à des cliniques de dépistage :

Plusieurs initiatives impliquant différentes catégories d'intervenants⁴ : porte-à-porte pour sensibiliser et informer certaines populations, traduction de dépliants dans plusieurs langues pour rejoindre différentes communautés et capsules vidéo. [P3]

Deux autres participants relèvent que l'implication de certains intervenants terrain dans le processus décisionnel a permis d'atténuer les malentendus et la confusion générés par l'évolution rapide de l'information, et d'aboutir à un ensemble de directives et de recommandations mieux adaptées aux réalités des milieux.

Enfin, un participant à l'étude soutient que la crise sanitaire n'a fait qu'exacerber la difficulté de définir le rôle hybride des intervenants collectifs, en plus de contribuer à la résurgence des tensions et des questionnements vécus avant la pandémie.

Les organismes communautaires jouent un rôle central dans la réponse à la crise sanitaire, même si la reconnaissance fait défaut (Couturier et Fortin, 2021). Un participant fait valoir que la Direction de la santé publique gagnerait à traiter ses partenaires communautaires d'égal à égal, par exemple en les invitant à définir leur contribution à la réponse à la crise en fonction de leur mission, après avoir déclaré son objectif en tant que leader :

3.3 Processus d'information et de communication

Les intervenants collectifs, comme les autres acteurs, sont appelés à favoriser le respect des mesures sanitaires annoncées par le gouvernement et par les autorités de santé publique. La mise en œuvre de ces mesures nécessitant des changements importants dans les comportements et les habitudes, il devient pertinent de déterminer des stratégies de communication visant à maintenir et à renforcer l'adhésion de la population et à répondre efficacement à la lassitude observée face à une crise prolongée. Les stratégies de communication proposées en ce sens tiennent compte de plusieurs facteurs en jeu, dont les principales sont les sources d'accès à l'information et la compréhension des informations communiquées.

3.3.1 Sources d'accès à l'information

La diversité des sources d'information et la multiplicité des canaux de communication font qu'il est nécessaire d'être présent à plusieurs endroits pour obtenir une information satisfaisante. En ce sens, le Comité d'action communautaire effectuait une vigie permanente des sites gouvernementaux, du réseau de la santé et des services sociaux, des ministères, des partenaires et des réseaux sociaux pour alimenter l'infobulle et la page Facebook de la cellule communication. Le principal enjeu était que les directives changeaient fréquemment et que les partenaires réfléchissaient à la manière de s'organiser pour accéder au même contenu et pour disposer d'un message cohérent à communiquer.

Au cours de la première année de la pandémie, les membres de cette cellule (la Ville de Sherbrooke, la Corporation de développement communautaire et le CIUSSS de l'Estrie-CHUS) ont tenu trois courtes rencontres par semaine, sur l'heure du midi, afin d'ajuster les lignes de communication et le bon message à communiquer. Un webinaire Zoomba permettait au personnel des organisations de partager leurs expériences et les effets de la pandémie, et aux gestionnaires d'organisations de discuter des défis liés à la gestion des ressources et au déploiement des services.

Les intervenants collectifs assument la fonction de liaison au sein des collectivités en créant des liens entre les acteurs, y compris les décideurs, et en favorisant le partage d'information et de ressources dans le but d'accroître leur capacité collective d'agir pour répondre aux besoins (Lachapelle, 2014). Ainsi, par leur fonction d'agent de liaison, les intervenants collectifs membres du Comité d'action communautaire ont pu mettre en place les conditions et les outils pour favoriser une communication fluide entre les organisations et avec la population. Afin d'éviter le partage d'information écrite pouvant parfois donner lieu à des interprétations différentes, ceux-ci se sont virtuellement rencontrés au moins une fois par semaine pour communiquer directement la même information à tous.

L'information a aussi été relayée par divers sites Internet d'organismes communautaires (p. ex., sherbycommunautaire), par courriels et par affiches, ainsi que par du suivi du réseau communautaire ou des réseaux de partenaires, de collaborateurs ou d'employés.

La couverture médiatique des entrevues, des conférences et des points de presse du premier ministre Legault a également été une source importante d'accès à l'information, tout comme les diverses rencontres virtuelles entre les autorités politiques (députés et ministres fédéraux), les organismes communautaires, la sécurité publique, la Ville de Sherbrooke et la santé publique. Un participant à l'étude soutient à ce propos qu'une partie de l'information provenait des médias et une autre partie, des directions et ministères.

3.3.2 Compréhension des informations communiquées

Au début de la crise sanitaire, la communication est assez claire sur ce qui peut et ne peut pas être fait. Ainsi, pendant le premier confinement (24 mars au 29 mai 2020), lorsque le premier ministre annonce qu'à compter du 24 mars à minuit, le Québec « se mettra sur pause », la compréhension est assez uniforme lorsque toutes les activités non essentielles sont temporairement suspendues.

Cependant, la situation évolue et change constamment. À peine les organisations se sont-elles adaptées au confinement que le déconfinement se prépare. Les instructions changent rapidement. En ce sens, l'établissement d'une communication régulière entre les différentes catégories d'intervenants collectifs leur a permis de se soutenir mutuellement, tout en favorisant le développement d'une compréhension commune (p. ex., entre les intervenants du CIUSSS de l'Estrie-CHUS et ceux de la Ville). Par ailleurs, grâce à leur proximité avec le terrain, les intervenants collectifs de l'ISDC ont pu relayer certaines problématiques de la communauté (p. ex., l'isolement des familles et les mécanismes pour les rejoindre). Cependant, l'évolution rapide de l'information et les changements fréquents de directives ont parfois entraîné de la confusion et des incompréhensions, notamment

parmi les ressources chargées de relayer l'information sur le terrain et auprès des groupes vulnérables. De nouveaux enjeux se sont révélés régulièrement concernant la situation de certains groupes, comme le rapporte ce participant :

À Sherbrooke, c'était particulièrement difficile de communiquer des informations qui évoluaient rapidement aux communautés culturelles en processus de francisation, parfois même analphabètes dans leur langue, donc qui faisaient déjà face à plusieurs défis d'intégration. [P4]

Après le premier confinement, il y a eu un problème de communication concernant les mesures à prendre. Les zones grises étaient difficiles à prévoir, car tout n'était pas noir ou blanc à la reprise des activités non essentielles. Il a fallu un certain temps pour s'habituer aux nouvelles mesures de santé publique annoncées. Il y a également eu des différences dans la compréhension et l'interprétation des messages communiqués. Puisque les intervenants collectifs prenaient connaissance des mesures de santé publique annoncées en même temps que tout le monde, il y avait un délai avant de pouvoir décoder ce qu'ils devaient faire en fonction de leurs différents rôles, comme le souligne ce participant :

Tout le monde recevait l'information en même temps, quel que soit son statut ou son organisation. Même les hauts cadres au sommet des directions du réseau de la santé ne savaient pas ce que les autorités provinciales (premier ministre, ministre de la Santé ou directeur général de la santé publique) allaient annoncer. Tout le monde, même les citoyens, interprétait les messages de façon différente, jusqu'à ce que les directives soient plus clairement annoncées. [P8]

En tant que professionnels de la santé publique, les organisateurs communautaires avaient certainement une lecture plus précise et actualisée des mesures annoncées que les autres catégories d'intervenants collectifs.

L'absence de centralisation a rendu les informations communiquées difficiles à absorber. Les gens étaient submergés d'informations et la communication était envahissante, dans le sens où la même information pouvait parfois être répétée plusieurs fois. Cette surcharge d'informations et la désinformation ont parfois conduit à l'anxiété, au non-respect des pratiques préventives ou à la méfiance à l'égard des autorités sanitaires.

3.4 Effets de la pandémie sur les intervenants collectifs

L'exploration des effets de la pandémie sur les intervenants collectifs a révélé des besoins émergents et des vulnérabilités à prendre en compte.

3.4.1 Besoins émergents

Au début de la crise, les intervenants collectifs se sont préoccupés de connaître le fonctionnement des communautés culturelles afin d'établir des liens avec celles-ci et de les rejoindre efficacement (p. ex., dans leur langue) pour qu'elles aient accès à de l'information claire et précise sur les mesures de santé publique.

La problématique de la fracture numérique est devenue cruciale durant la période du premier confinement, d'autant plus que tout est devenu accessible en ligne. Or, le niveau de connaissance ou d'appropriation des outils de la technologie numérique était variable d'un intervenant collectif à l'autre. En outre, certains groupes vulnérables avaient une capacité limitée à disposer de l'équipement et des connaissances nécessaires pour interagir à distance. Dans certaines organisations, le manque de dispositifs technologiques à niveau a pu contribuer à limiter la contribution de leurs intervenants collectifs à la réponse à la crise. À cet égard, les participants à l'étude signalent que certains intervenants n'avaient pas accès à un ordinateur ou, s'ils en avaient un, ne savaient pas l'utiliser convenablement.

Par ailleurs, si la crise sanitaire a conduit de nombreux acteurs à intégrer rapidement des outils technologiques afin de rester actifs, le virage numérique s'est essouffé, dans un contexte où la

mobilisation citoyenne et le déploiement des pratiques ne s'étaient jamais opérés de manière virtuelle :

Effritement de la contribution de certains organismes communautaires dont le mandat est de rassembler, de mobiliser; difficulté à rejoindre les gens en période de confinement, faute d'infrastructures technologiques disponibles (comment rejoindre les familles défavorisées qui n'ont pas l'équipement et la connaissance nécessaires pour interagir à distance); capacité limitée du personnel âgé à utiliser les outils technologiques. [P3]

En outre, créer des liens à travers un écran et interagir à distance constituent un défi pour des êtres sociaux habitués à se côtoyer et à être actifs sur le terrain. Au cours de la pandémie, les intervenants collectifs ont eu besoin d'avoir une vie d'équipe (p. ex., un espace sécuritaire pour se rencontrer physiquement) et de recréer du contact avec les partenaires afin de travailler en collaboration et en complémentarité pour répondre à des besoins complexes, tout en respectant les règles sanitaires. C'est en ce sens qu'un forum a été organisé à l'automne 2021 (au milieu de la quatrième vague du 18 juillet au 4 décembre 2021, marquée par une prédominance du variant Delta) pour réfléchir sur la manière de retravailler collectivement et de relancer les rencontres physiques considérées comme plus qualitatives que les rencontres virtuelles, surtout lorsqu'il s'agit de travailler sur des enjeux intersectoriels :

La qualité des échanges n'est pas la même lorsqu'on tient une rencontre virtuelle de 2 heures, plutôt qu'une rencontre en présentiel. [P3]

Les intervenants collectifs avaient aussi besoin de renouer avec les citoyens en toute sécurité et de disposer de la souplesse et de la latitude nécessaires pour pouvoir faire preuve de créativité dans leur pratique, en s'enracinant dans la communauté :

Leurs besoins, en ce moment, c'est d'avoir une certaine souplesse dans les choses qu'ils ont à faire, mais en respectant les règles de

sécurité et de la santé, mais aussi de pouvoir avoir de la créativité, de l'adaptabilité. Et il faut leur laisser la possibilité de le faire. [P9]

Un participant relate que le besoin particulier des organisateurs communautaires était de replonger dans leur pratique habituelle, de ne pas être à cheval sur le délestage et de pouvoir prioriser leurs interventions sur la base de leur propre analyse du milieu en vue d'actualiser les enjeux de la communauté.

3.4.2 Vulnérabilités et fragilités

Les intervenants collectifs, comme d'autres acteurs, ont éprouvé des émotions et des sentiments tels que la tristesse, la peur ou la crainte, et des effets sur la santé tels que la fatigue et l'anxiété, au fur et à mesure que la pandémie s'étirait à travers ses différentes vagues. Des participants à l'étude déclarent que le délestage des organisateurs communautaires a eu des effets négatifs, à la fois sur les plans interne et externe. À l'interne, il aurait entraîné une perte de "portes d'entrée" aux services de santé et sociaux, et aurait ébranlé le moral des organisateurs communautaires qui ont été assignés à d'autres tâches contre leur gré. À l'externe, ce délestage a sapé la réponse collective et augmenté la charge de travail des agents de développement de l'ISDC.

Qu'ils soient totaux ou partiels, les confinements liés à la pandémie au Québec ont entraîné une perte de contact humain qui a eu un impact négatif sur la mobilisation et sur la participation citoyenne. De plus, le manque de présence sur le terrain et l'absence de travail d'équipe ont pu entraîner une perte de sens pour les intervenants collectifs, qui entretiennent des relations sociales. Le télétravail et l'impossibilité de se déplacer et de se rencontrer ont eu un impact important négatif sur leur travail quotidien, généralement basé sur le rassemblement :

Être isolé et ne pas travailler en équipe, c'est des paramètres différents des paramètres de travail habituels. Le niveau d'adaptation était exigeant : comment travailler ensemble. [P3]

Finalement, de nombreux intervenants collectifs affectés par la crise sont débordés et épuisés, tandis que d'autres se sentent éloignés de l'action et

sont plutôt démoralisés. En outre, la pandémie aurait exacerbé la santé mentale des intervenants collectifs en congé de maladie, tandis que ceux ayant des enfants en bas âge ont eu du mal à concilier famille et travail.

Au début de la pandémie, il y avait un sentiment de solidarité entre les intervenants collectifs. Au fil du temps, le tissu collectif s'est effrité avec la persistance de la crise sanitaire. Chaque partenaire faisait face à sa propre réalité. L'épuisement des intervenants collectifs, qui étaient sur la sellette depuis longtemps, s'est traduit par une lassitude générale à travailler collectivement sous la pression et à gérer des priorités, ce qui a fragilisé les individus, les équipes et les organisations. En outre, le fait d'agir en dehors de son cadre habituel d'intervention ainsi que le sentiment d'impuissance personnelle et professionnelle face à l'inconnu et à l'incertitude ont pu contribuer à accroître l'anxiété de performance des intervenants collectifs, qui n'avaient qu'un contrôle limité sur la situation.

3.5 Pratiques à actualiser

Les pratiques qui ressortent de l'analyse des données recueillies auprès des participants à l'étude comme devant être actualisées afin de mieux se préparer aux crises futures se rapportent 1) à l'action intersectorielle; 2) à l'information et à la communication; 3) aux intervenants collectifs et à leurs gestionnaires; et 4) aux organisations.

3.5.1 Pour l'action intersectorielle

La réponse collective s'est appuyée sur une approche de proximité pour répondre aux besoins émergents ou exacerbés par la pandémie. Les liens de confiance entre la population et les intervenants collectifs ont ainsi été renforcés. Afin de consolider l'action collective, un participant soutient que l'État devrait s'engager à la soutenir financièrement dans une perspective de développement des communautés :

Prendre un réel positionnement en s'investissant dans une politique de développement des communautés afin que celui-ci ne soit

plus essentiellement soutenu par des organisations philanthropiques. [P2]

Par ailleurs, la création spontanée de comités d'urgence regroupant divers acteurs organisationnels et institutionnels lors de la pandémie (p. ex., la cellule de veille de l'OECD) aurait permis de pérenniser les réseaux de partenaires, de consolider les réseaux d'entraide et de mettre à jour le portrait de l'écosystème, ce qui a permis aussi de déterminer comment les acteurs ont pu survivre à la pandémie.

La confiance accordée aux intervenants collectifs quant à leur bonne connaissance du milieu et des enjeux permettrait une meilleure adéquation entre l'intervention collective et les besoins réels de la communauté. Par ailleurs, même s'il est impossible de tout prévoir, le succès de la réponse à la crise, dans le cadre d'une intervention collective, dépendrait idéalement de la flexibilité des décisions à prendre (p. ex., consultation) et, à défaut, de l'implication d'acteurs terrain dans des exercices de planification :

Il faut éviter d'avoir des prétentions qui ne sont peut-être pas arrimées avec les besoins réels des individus sur le terrain. On aimerait, comme milieu communautaire ou comme tout autre milieu, être informé encore mieux, si on ne peut pas être consulté, mais minimalement informé si possible des décisions à prendre. [P1]

3.5.2 Pour l'information et la communication

Plusieurs stratégies de communication ont été mises en œuvre pour communiquer efficacement de l'information dans un contexte de crise. L'information a été rapidement diffusée au fur et à mesure de la création de contenu. Selon un participant, les leaders de la communication auraient appris à identifier les lignes de communication idéales sur la base de vécu réel :

Les autorités de la santé publique ont bien géré, malgré la situation d'urgence, en diffusant l'information à mesure de la création de contenu, en la partageant rapidement.

L'expérience vécue devrait leur apprendre à identifier les lignes de communication idéales. [P8]

Les sources d'information ont été diversifiées, tout en veillant à uniformiser le contenu des messages à communiquer. La production et la diffusion de messages adaptés à la langue des différents groupes ont permis de réduire les obstacles à la compréhension et les erreurs d'interprétation. Les modes de communication ont été multipliés pour rejoindre différents groupes.

Par ailleurs, la diffusion d'informations faciles à comprendre et qui suscitent la confiance permettrait une adhésion du plus grand nombre. Elle renforce la capacité d'agir au moyen d'exemples concrets pour favoriser l'application et le maintien de nouveaux comportements souhaités dans les routines existantes.

3.5.3 Pour les intervenants collectifs et leurs gestionnaires

Les intervenants collectifs ont nommé la nécessité de travailler en partenariat avec des acteurs intersectoriels et des collaborateurs non traditionnels, et de consolider les liens avec les milieux et les partenaires renforcés par le contexte pandémique. En ce sens, ils se sont appuyés les uns sur les autres, même à distance lorsqu'il était impossible de se rencontrer dans un espace physique, afin de maintenir l'esprit d'équipe, la bienveillance et la solidarité :

On avait déjà des liens avec des gens ou des partenaires, mais la pandémie a plus soudé ces liens. On a appris que seul, on ne pouvait pas réussir tout ce qu'on a fait. [P9]

Tout en étant souples dans l'adaptation de leurs interventions dans le respect des mesures de santé publique, les intervenants collectifs n'ont pas attendu qu'un modèle parfait soit disponible pour l'expérimenter en vue de répondre à des besoins urgents, émergents ou exacerbés par une crise :

Ne pas attendre d'avoir un modèle parfait pour l'essayer, s'inscrire dans une dynamique de « *work in progress* », d'amélioration au fur et à mesure qu'on expérimente. [P3]

Les intervenants collectifs ont aussi compris qu'un plan était nécessaire pour travailler localement et pour mieux se préparer aux crises futures :

Avant la pandémie, on disait qu'il fallait avoir un plan. Avec la pandémie, on a appris que c'est possible et qu'il faut continuer à prévoir des situations très problématiques. Nous avons démontré que nous pouvons nous en sortir malgré tout, mais il faut davantage nous préparer pour le futur. [P9]

Quant aux gestionnaires d'intervenants collectifs, ils ont compris l'importance, dans un contexte de crise, de prendre soin de soi (p. ex., ne pas outrepasser ses limites) pour pouvoir prendre soin des autres; de maintenir les intervenants dans leur lieu d'intervention naturel, tout en les soutenant en fonction de leurs besoins (p. ex., les habiliter); et d'entretenir des liens virtuels (p. ex., pour briser l'isolement des intervenants qui vivent seuls).

Les gestionnaires ont aussi reconnu l'importance de valoriser les espaces informels de rencontre ainsi que de mettre régulièrement à niveau l'équipement et le matériel de technologie numérique. Ils ont réalisé à quel point les procédures et les pratiques inspirantes gagneraient à être documentées.

3.5.4 Pour les organisations

Le fait de travailler en réseau et d'entretenir des liens préétablis a permis aux organisations d'intervenir rapidement dans la réponse à la crise. Selon Leducq et Bourque (2020), la gestion communautaire de la pandémie n'a généralement pas été basée sur la coconstruction, ni même sur la collaboration, mais plutôt sur un modèle qualifié de descendant (*top-down*). Or, les acteurs ont rapidement compris que, dans un contexte de crise, il ne peut y avoir de solutions sans entraide.

Dans cette perspective, le travail en réseau et la concertation ont été essentiels à la mise sur pied de projets collectifs portant sur la gestion intersectorielle d'enjeux complexes liés à la pandémie. Afin de traiter les organismes communautaires comme de véritables partenaires, les organisations institutionnelles devraient s'assurer que les rapports de pouvoir sont équitables dans le cadre d'un partenariat d'égal à égal, comme le suggère ce participant :

La santé publique devrait voir le milieu communautaire comme un véritable partenaire, et non donner l'impression de passer une commande. Par exemple : « Voici mon objectif en tant que direction de santé publique. Toi, en tant que partenaire, comment pourrais-tu y contribuer, eu égard à ta mission? » [P4]

Conclusion

Cette recherche s'est intéressée aux effets de la pandémie de COVID-19 sur l'action intersectorielle et sur l'intervention collective à Sherbrooke. Elle a également visé à faire ressortir certaines pratiques qui gagneraient à être actualisées en vue de crises futures.

L'analyse des données recueillies a permis de dégager cinq grands thèmes. Premièrement, l'analyse des processus partagés par les participants a permis de cerner le fonctionnement de l'action intersectorielle (une culture de collaboration bien ancrée et des mécanismes de concertation matures, éprouvés et efficaces) et des pratiques d'intervention collective (des pratiques d'intervention collective concertées et en personne, des rôles perçus comme variables bien avant la crise) avant la pandémie de COVID-19.

Deuxièmement, une revue du fonctionnement des intervenants collectifs et des acteurs intersectoriels pendant la pandémie a permis de comprendre

la manière dont se sont adaptés au contexte pandémique les pratiques d'intervention (des intervenants collectifs proactifs, résilients et créatifs), les pratiques de gestion de l'action collective (une gestion concertée et agile de la réponse, en réseau et en proximité) et les rôles assumés par les intervenants collectifs (une définition spontanée de nouveaux rôles sur mesure).

Troisièmement, l'examen des stratégies de communication déployées par le gouvernement et par les autorités sanitaires en vue de promouvoir les comportements souhaités chez les intervenants collectifs a permis d'identifier, d'une part, l'enjeu lié à l'accès à l'information caractérisé par une diversification des sources et, d'autre part, l'enjeu lié à la compréhension de l'information communiquée, plutôt commune au début de la pandémie, puis plutôt différente après le premier confinement.

Quatrièmement, l'exploration des effets de la pandémie sur les intervenants collectifs a révélé des besoins émergents (p. ex., résorber la fracture numérique, recréer le contact avec les partenaires et les citoyens, avoir une vie d'équipe, disposer de la souplesse et de la latitude, replonger dans les pratiques habituelles) et des vulnérabilités liées aux conséquences du délestage des organisateurs communautaires, des confinements totaux ou partiels ou de l'étirement de la pandémie, à prendre en compte pour apporter des réponses efficaces à la crise sanitaire.

Cinquièmement, les pratiques à actualiser en vue des crises à venir (p. ex., sanitaire, climatique, économique, financière, etc.) ont été documentées à la lumière de l'analyse des nouvelles façons de faire relatives à l'intervention collective, à l'information et à la communication, aux intervenants collectifs et à leurs gestionnaires, ainsi qu'aux organisations, qui gagneraient à s'ajuster au contexte changeant.

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient l'axe développement des communautés de l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPS) du Centre intégré universitaire en santé et services sociaux (CIUSSS) de l'Estrie—Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) ainsi que l'Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC) pour avoir permis la réalisation de la recherche exploratoire.

NOTES

- 1 Le premier confinement est annoncé le 23 mars 2020 par François Legault, premier ministre du Québec. Cette « mise sur pause » de la province prend effet à minuit le 24 mars 2020. Du 4 mai au 1^{er} juillet 2020, un déconfinement progressif se met en place. Lors de la deuxième vague, le gouvernement du Québec remet en place des restrictions s'apparentant à un confinement partiel le 1^{er} octobre dans certaines régions. Le 25 décembre, une grande partie des régions du Québec sont reconfinées. Le 9 janvier 2021, la province en entier se reconfiné, avec des exceptions régionales, et un couvre-feu est mis en place entre 20 h et 5 h.
- 2 Tables de quartier : Ascot en santé, 4-Saisons, Comité vie de quartier Nord et École LaRocque-communauté.
- 3 Jeunesse Delorme et Comité citoyens Marie-Reine.
- 4 Réseau de la santé, ISDC et autres organisations.

RÉFÉRENCES

- Allaire, J.-F., Shareck, M., Lévesque, J., Lapierre-Fortin, É. et Veillet, J. (2021). *Étude de cas pratique : la réponse des territoires de l'Estrie à la crise de la COVID-19 – Facteurs de résilience collective et apprentissages* [Portrait régional]. Observatoire estrien du développement des communautés. <https://workdrive.zohoexternal.com/file/o9vce0b83dd6340864217bd2344ab44fe36b7>
- Bourque, D., Comeau, Y., Fraveau, L. et Fréchette, L. (2007). *Organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. PUQ.
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caruso, N., Mela, S. et Pede, E. (2020). A resilient response to the social-economic implications of coronavirus: The case of *Snodi Solidali* in Turin. *Urban Research & Practice*, 13(5), 566-570. <https://doi.org/10.1080/17535069.2020.1817692>
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie—Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie-CHUS). (2021). *Tableau de bord des communautés de l'Estrie*. Direction de la santé publique. <https://www.santees-trie.qc.ca/medias-publications/sante-publique/portrait-des-communautés>
- Cossette Civitella, A., Verreault, G. et Bourque, D. (2020). *Historique de l'initiative sherbrookoise en développement des communautés 2009-2017 : le développement d'un projet partenarial innovant en soutien au développement des communautés*. Initiative sherbrookoise en développement des communautés. https://isdcshebrooke.ca/wp-content/uploads/2020/09/Historique_ISDC_0920.pdf
- Courtemanche, A., Morin, L., Parent, A.-A., Bourque, D., Racine, S. et Jochems, S. (2022). Effets de la pandémie de COVID-19 sur le développement des collectivités : apport des intervenants collectifs. *Écrire le social*, 1(4), 33-43. <https://doi.org/10.3917/esra.004.0033>
- Couturier, E.-L. et Fortin, M. (2021). *Effets de la crise sanitaire sur le milieu communautaire : portrait de la situation pour les organismes du Québec*. IRIS. https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/IRIS_crise_et_communautaire_WEB.pdf
- Deslauriers, J.-P. (2007). *Cadre de référence pour l'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif, en collaboration avec le Comité sur l'appropriation du pouvoir d'agir* [Série Pratiques sociales n° 15]. CÉRIS, Université du Québec en Outaouais. <http://www.trocao.org/pdf/docs/97.pdf>
- Divay, G., Belley, S. et Prémont, M.-C. (2013). Introduction : présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial – La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. *La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 18(2), article 1. http://www.innovation.cc/francais/peer-reviewed/2013_18_2_1_dicay_intro-collaborate-intersect.pdf
- Ely, M., Vinz, R., Downing, M. et Anzul, M. (1997). *On writing qualitative research: Living by words*. Routledge/Falmer.
- Foisy et collab. (2017) Cadre de pratique : une approche d'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif, en collaboration avec Le Comité pour la mise en application du cadre de pratique sur l'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif

- (CAPA), Cahier no 17-02, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC). http://w4.uqo.ca/croc/Fichiers/cahiers/1702_Cadre_pratique_CAPA.pdf
- Heck, I., Ruelland, I., Lefèvre, S. A., Autin, G., Gilbert, I. et Cariès, R. (2022). *Effets de la pandémie COVID-19 sur les organismes communautaires de Montréal-Nord : constats et perspectives*. CRISES UQAM. <https://crises.uqam.ca/cahiers/effets-de-la-pandemie-covid-19-sur-les-organismes-communautaires-de-montreal-nord-constats-et-perspectives>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2022). *Principaux indicateurs sur le Québec et ses régions*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/vitrine/region/05>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2022). *Ligne du temps COVID-19 au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>
- Lachapelle, R. (2014). La fonction de liaison en organisation communautaire. *Service social*, 60(2), 115-129. <https://doi.org/10.7202/1027995ar>
- Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). *Intervenir en développement des territoires*. PUQ.
- Leducq, K. et Bourque, D. (2020). Une organisatrice communautaire dans la tornade de la pandémie. *Intervention, Hors-série*(1), 79-95. https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2020/12/ri_hs1_2020.2_Leducq_Bourque.pdf
- Mercier, C. et Bourque, D. (2021). *Intervention collective et développement des communautés : éthique et pratiques d'accompagnement en action collective*. PUQ.
- Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC). (2022). *Avant-propos*. <https://oedc.qc.ca/a-propos>
- Opération veille et soutien stratégiques (OVSS) et Collectif des partenaires en développement des communautés (CPDC). (2020). *Développement des communautés, action collective et COVID-19 : analyse préliminaire des effets de la crise sociosanitaire sur les territoires et les organisations*. https://operationvss.ca/media/1151/ovss_developpement-communautaires-covid-19-2eme-rapport_210226-vf.pdf
- Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire (RQIIAC). (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS : cadre de référence*. PUQ.
- Thériault, M. (2021). *Développement des communautés, action collective et COVID-19 : deuxième analyse des effets de la crise sociosanitaire sur les territoires et les organisations*. Opération veille et soutien stratégiques et Collectif des partenaires en développement des communautés. http://www.operationvss.ca/media/1151/ovss_developpement-communautaires-covid-19-2eme-rapport_210226-vf.pdf
- Ville de Sherbrooke. (2023). *Statistiques : renseignements généraux*. <https://www.sherbrooke.ca/fr/vie-municipale/portrait/statistiques>
- Vos, M. et Sullivan, H. T. (2014). Community resilience in crises: Technology and social media enablers. *Human Technology*, 10(2), 61-67. <https://doi.org/10.17011/ht/urn.201411203310>

Espace libre

Le programme d'alimentation scolaire La Cantine dans les écoles permet aussi aux enfants de découvrir de nouveaux aliments

Anne-Marie Bérubé^a, Mireille Morin^{b1}, France Desjardins^c, Salmata Ouedraogo^dDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1603>

RÉSUMÉ. L'objectif de cet article est d'identifier les croyances parentales sur les composantes d'un programme d'alimentation scolaire au Québec qui influencent leur fréquence d'utilisation. Cette recherche est quantitative et corrélative. Les données proviennent des résultats de deux sondages (2020 et 2022) d'appréciation des composantes du programme La Cantine dans les écoles auprès des parents utilisateurs. Les résultats exposent une corrélation modérée-supérieure (0,404 avec un $p < 0,01$) entre la fréquence d'utilisation du programme et la découverte de nouveaux aliments. La découverte d'aliments que permettent les programmes de repas scolaires et l'influence de cette croyance parentale sur la commande de repas par les parents apparaissent comme un résultat novateur. Ainsi, l'envoi périodique du menu détaillé aux parents est une stratégie à poursuivre afin que ceux-ci puissent juger des aliments que leur enfant va découvrir, de l'équilibre des repas, de la variété du menu et des plats qui correspondent, selon eux, à ses préférences alimentaires. Des messages promotionnels aux parents quant à la variété des plats offerts et l'offre de repas équilibrés qui favorisent la découverte d'aliments sont des stratégies marketing à considérer pour augmenter la fréquence d'utilisation du programme.

Mots-clés : Programme alimentation scolaire, croyances des parents, découverte d'aliments, fréquence d'utilisation, enfants

ABSTRACT. The goal of this article is to identify the parental beliefs on specific components of a school lunch program offered in Quebec, that have an influence on the frequency of use. This research is quantitative and correlative. Data is based on the results of two surveys (2020 and 2022) related to the appreciation of components of the "La Cantine dans les écoles" program viewed by parents using the service. Results show a moderate correlation (0.404, $p < 0.01$) between the frequency of use and the discovery of new food. The discovery of food via school lunch programs and the influence of this parental belief on the meal orders by the parents appear as innovative. Hence, sending a detailed menu periodically to the parents is a strategy to pursue so they may judge the food that their child will discover, the balanced meals, the variety of the menu and of the meals that correspond, according to them, to the child's food preferences. Key promotional messages to the parents regarding the variety of dishes and the balanced meals offered, that both promote discovering food, are marketing strategies to consider to increase using lunch programs.

Keywords: School meal program, parents' beliefs, food discovery, frequency of use, children

^a Dt.P., M. Sc., professionnelle de recherche, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

^b Dt.P., M. Sc.

^c Docteure en management de projets, professionnelle de recherche et chargée de cours, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

^d Professeure titulaire, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Au Canada, 13,6 % des personnes de moins de 18 ans et 10 % au Québec vivent des épisodes d'insécurité alimentaire modérée ou grave (Statistique Canada, 2022). Il s'agit d'un enjeu de santé publique préoccupant puisque l'insécurité alimentaire est une barrière importante à la saine alimentation; un facteur déterminant du maintien de la santé et de la prévention des maladies chroniques (Raine, 2005). Du même souffle, l'enfance et l'adolescence sont des périodes cruciales pour l'adoption de saines habitudes alimentaires qui perdureront jusqu'à l'âge adulte (Appannah et collab., 2020). Selon l'*Enquête sur la santé des collectivités canadiennes* de 2015, les jeunes Québécois peinent à respecter les recommandations en matière de saine alimentation, entre autres en ce qui a trait à la consommation de légumes et de fruits ainsi que d'aliments à grains entiers (Plante et collab., 2019).

Pour soulager l'insécurité alimentaire et pour favoriser une alimentation saine chez les jeunes enfants, la littérature scientifique expose des bénéfices liés aux programmes d'alimentation scolaire (Cohen et collab., 2021; Colley et collab., 2019; Gearan et collab., 2020). Pour que les élèves aient accès à ces bénéfices, plusieurs pays tels que les États-Unis, la Finlande, la France, le Danemark, l'Islande, le Japon, la Norvège et la Suisse (PAM, 2020) offrent un programme d'alimentation scolaire où l'enfant peut choisir son repas parmi plusieurs options disponibles au menu. Ces programmes s'inspirent principalement du modèle de cafétéria, où le coût du repas est assumé par les instances publiques et, dans une moindre mesure, par les parents. Toutefois, au Canada, il n'existe pas de programme d'alimentation scolaire nationalisé.

Au Québec, l'organisme communautaire La Cantine pour tous a développé un système de précommande numérique de dîners destiné aux parents afin qu'ils puissent choisir et commander un repas qui sera livré à leur enfant dans son école. Ce programme de repas scolaires, La Cantine dans les écoles, utilise un modèle de contribution volontaire, où le prix minimal par repas est de 1 \$ et le montant suggéré est de 5,50 \$. Le menu, préparé par un traiteur local, offre au moins deux choix de repas différents tous les

jours. Les composantes de ce programme proposent différents choix aux parents : le repas servi à leur enfant, le montant de leur contribution financière et la fréquence d'utilisation.

Ainsi, les bénéfices des programmes d'alimentation scolaire mentionnés précédemment sont tributaires de ces choix, qui sont influencés entre autres par les croyances des parents liées aux composantes de ces programmes d'alimentation scolaire. Quelles sont donc les croyances parentales concernant les composantes du programme La Cantine dans les écoles qui influencent leur fréquence d'utilisation? C'est la principale question à laquelle cette recherche va répondre.

Pour y répondre, nous proposons de décrire les croyances des parents concernant leurs critères d'appréciation à l'égard de ce programme d'alimentation scolaire. À cette fin, nous proposons une revue de la littérature concernant les croyances des parents sur les composantes des programmes d'alimentation scolaire. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie de recherche quantitative et le questionnaire élaboré comme outil de collecte de données auprès de parents utilisateurs du programme La Cantine dans les écoles au Québec. Enfin, une présentation des résultats obtenus intégrera une discussion autour des principaux apports théoriques et pratiques de notre recherche.

Le présent article fait ressortir une double contribution concernant le programme d'alimentation scolaire La Cantine dans les écoles au Québec. La première contribution est théorique et porte sur une meilleure compréhension des croyances des parents utilisateurs à l'égard d'un programme d'alimentation scolaire qui offre un système de précommande numérique. La seconde contribution est pratique puisque l'analyse des résultats permettra de formuler des recommandations afin d'augmenter la fréquence d'utilisation de ce programme d'alimentation scolaire.

1. Cadre d'analyse théorique

Selon la littérature empirique, les parents exercent une influence sur la participation de leur enfant à un programme d'alimentation scolaire. Par

exemple, l'intention d'un parent d'encourager son enfant à participer au programme de repas scolaires est fortement liée ($r = 0,58, p < 0,01$) à sa réelle participation (Lambert et collab., 2002).

Les chercheurs s'interrogent également sur les croyances parentales envers ces programmes alimentaires dans les écoles et sur leurs relations avec la participation de l'enfant. Une des croyances importantes pour les parents est l'aspect nutritionnel et alimentaire de ces programmes (p. ex., le parent croit que les repas sont équilibrés) (Lambert et collab., 2002; Meier et collab., 2020). D'ailleurs, la qualité nutritionnelle des repas perçue par les parents est un facteur prédictif de la participation de l'enfant à un programme (Martinelli et collab., 2020; Ohri-Vachaspati, 2014). Selon les chercheurs Dhillon et Arendt (2021), la volonté des parents d'offrir des repas sains à leur enfant est significativement liée à la croyance parentale concernant la qualité des aliments servis ($r = 0,457, p < 0,01$). Selon une étude québécoise (Bertrand et Marquis, 2017), les parents s'attendent à ce que l'école joue un rôle favorable pour l'acquisition de saines habitudes alimentaires des enfants. Leurs principales attentes envers l'école concernent la mise en place d'une offre alimentaire saine et d'activités faisant la promotion de saines habitudes alimentaires.

Les éléments liés aux repas tels que la grosseur des portions, la composition des plats, le choix du fournisseur ainsi que la variété et la qualité des aliments servis sont d'autres croyances parentales relatives aux programmes de repas scolaires abordées dans la littérature scientifique (Bertrand et Marquis, 2017; Golembiewski et collab., 2015; Meier et collab., 2020). En ce qui concerne la composition des plats servis, les parents croient qu'ils doivent être cuisinés à partir d'ingrédients de base et être principalement composés de fruits et de légumes frais, d'aliments riches en protéines et de grains entiers (Golembiewski et collab., 2015; Meier et collab., 2020).

Selon l'étude de Bertrand et Marquis (2017) réalisée sur les services alimentaires des écoles de la Commission scolaire de Montréal (aujourd'hui, le Centre de services scolaire de Montréal), les

croyances des parents par rapport à la satisfaction de leur enfant sont liées au choix du fournisseur et à sa provenance, c'est-à-dire du secteur privé ou communautaire. Les chercheurs ont observé des taux de satisfaction par rapport à la variété, au goût et à la portion servie significativement plus élevés pour les repas de traiteurs privés que ceux d'organismes communautaires.

Le respect des préférences alimentaires des enfants est important pour le parent, autant pour la préparation des lunchs que pour les aliments servis dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire (Bailey-Davis et collab., 2013; Dhillon et Arendt, 2021; Goodchild et collab., 2017; Lambert et collab., 2002; Meier et collab., 2020). Selon les parents, une des principales raisons qui expliquent la participation de l'enfant au programme d'alimentation scolaire est qu'il apprécie le goût des repas servis (Goodchild et collab., 2017; Meier et collab., 2020; Sobek et collab., 2021). Les enfants rencontrés dans le cadre d'une étude sur le programme américain de déjeuners dans les écoles affirment que s'ils n'aiment pas les aliments servis, ils ne les mangeront pas même si la faim les tenaille (Bailey-Davis et collab., 2013). Les préférences alimentaires de l'enfant influencent également le parent lorsque ce dernier est responsable de précommander les repas (Alkhunain et collab., 2022).

La rapidité et la facilité liées à la précommande de repas sont des aspects pratiques des programmes d'alimentation scolaire perçus positivement par les parents (Dhillon et Arendt, 2021). Le manque de temps pour préparer des repas est associé positivement aux commodités liées à l'achat de repas des programmes d'alimentation scolaire ($r = 0,436, p < 0,01$) (Dhillon et Arendt, 2021). De plus, l'accès économique à ces programmes, comme la gratuité des repas pour tous, peut expliquer l'utilisation du service de repas de l'école par le parent et son enfant (Goodchild et collab., 2017; Sobek et collab., 2021). Selon une étude menée aux États-Unis sur le programme national d'alimentation scolaire, l'admissibilité des parents aux coûts réduits ou à la gratuité des repas augmente de cinq fois les probabilités que l'enfant

participe au programme de repas scolaires (Martinelli et collab., 2020).

La figure 1 expose l'ensemble des croyances parentales liées aux composantes et à la fonctionnalité des programmes d'alimentation scolaire.

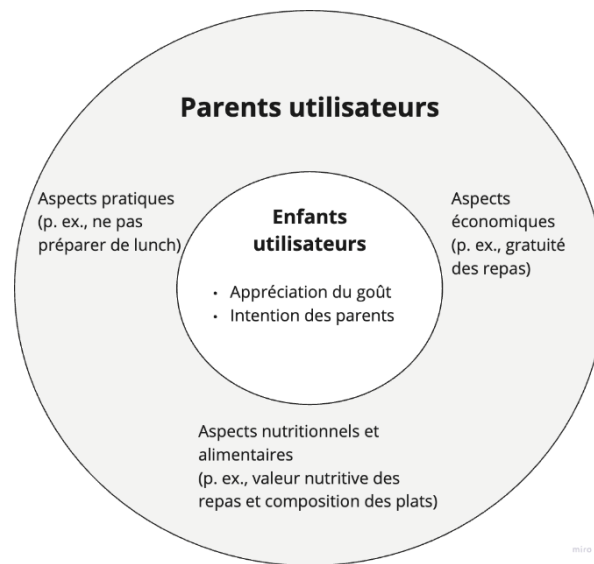


Figure 1 – Croyances parentales liées aux composantes et à la fonctionnalité des programmes d'alimentation scolaire abordées dans la littérature scientifique

2. Méthodologie

Pour décrire les croyances des parents concernant les critères d'appréciation de leur enfant à l'égard d'un programme d'alimentation scolaire, la connaissance produite provient des réponses de parents utilisateurs. La méthodologie de recherche est quantitative et corrélative. Le questionnaire destiné aux utilisateurs du programme expose certaines croyances issues de la littérature scientifique et d'autres, de l'équipe de La Cantine pour

tous pour des raisons opérationnelles. Les tests corrélationnels permettront de valider et d'invalider certaines croyances et d'en découvrir d'autres. Plus encore, les tests statistiques permettront d'exposer les liens entre certaines croyances.

2.1 Utilisation des données

Les croyances parentales abordées dans le questionnaire de satisfaction de 2020 et de 2022 sont exposées ci-dessous (voir la figure 2).

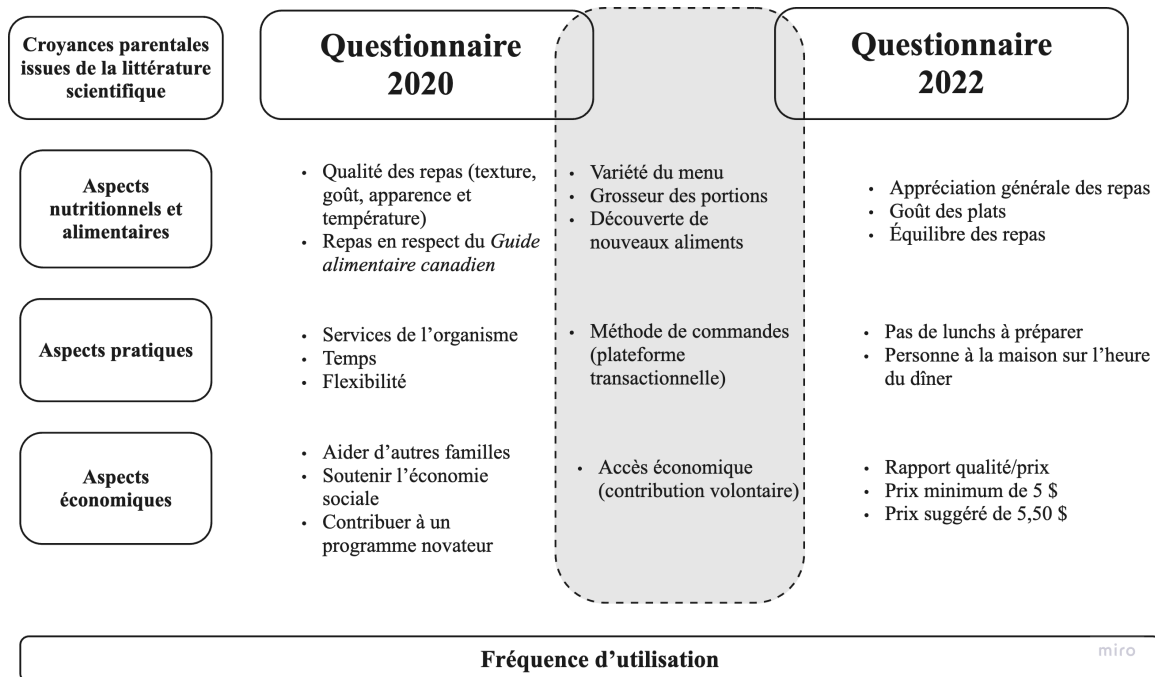


Figure 2 – Croyances parentales abordées dans les deux questionnaires

L'organisme La Cantine pour tous a acheminé le questionnaire aux parents par courriel au cours des mois de mai et juin 2020. Au total, près de 1 500 personnes ont été interpellées, dont 608 ont répondu au questionnaire en ligne. Après cette première expérience de sondage auprès des parents utilisateurs du programme d'alimentation scolaire, l'organisme a conçu un second questionnaire en 2022 qui énonce 22 questions sur les mêmes croyances que celles abordées dans le questionnaire de 2020. À l'aide d'une équipe de bénévoles, l'organisme La Cantine pour tous a acheminé le questionnaire téléphonique à 100 utilisateurs du programme au cours des mois de janvier à mars 2022. Au total, 97 personnes ont répondu aux questions de manière anonyme.

2.2 Analyse des données

Les données brutes ont été compilées dans un fichier Excel, acheminées à l'équipe de recherche, puis transférées dans un fichier SPSS à des fins d'analyse pour explorer les liaisons entre les variables décrites. Nous avons utilisé un test statistique non paramétrique, soit le coefficient de

corrélation de Spearman. Le rho (r) de Spearman révèle comment deux variables sont liées ou ont une dépendance statistique, avec des degrés de force. À titre d'exemple :

- Force faible : $r < 0,30$;
- Force modérée-inférieure : r entre 0,30 et 0,40;
- Force modérée-supérieure : r entre 0,40 et 0,50;
- Force forte : $r > 0,50$.

Les valeurs du coefficient de Spearman vont de 0, ce qui signifie aucune relation, à +1, ce qui représente une relation positive ou négative parfaite. Les résultats des tests de Spearman sont d'ordre général et sont non extrapolables à tous les participants du programme d'alimentation scolaire. Pour une analyse spécifique, 226 questionnaires auraient été nécessaires (50 + 8[22 variables]) pour l'année 2022 (Field, 2013). Cette limite n'empêche pas d'estimer que les données sont valides pour nos besoins, mais elle exige une prudence certaine dans la généralisation des résultats à l'ensemble des participants au programme.

3. Présentation des résultats

La figure 3 présente les relations entre la fréquence d'utilisation du programme La Cantine dans les écoles et les croyances des parents envers les composantes et les fonctionnalités du même programme pour les années 2020 et 2022. Afin de bénéficier des avantages socioéconomiques liés au programme, les enfants doivent nécessairement y

participer. L'analyse a donc été réalisée selon la fréquence d'utilisation du programme, à l'aide d'un classement de corrélation : forte, modérée-supérieure et modérée-inférieure. Notons que la seule corrélation issue du sondage de 2020 est celle associée à l'accessibilité économique. Le principe de contribution volontaire questionné en 2022 n'a mené à aucune corrélation avec la fréquence d'utilisation.

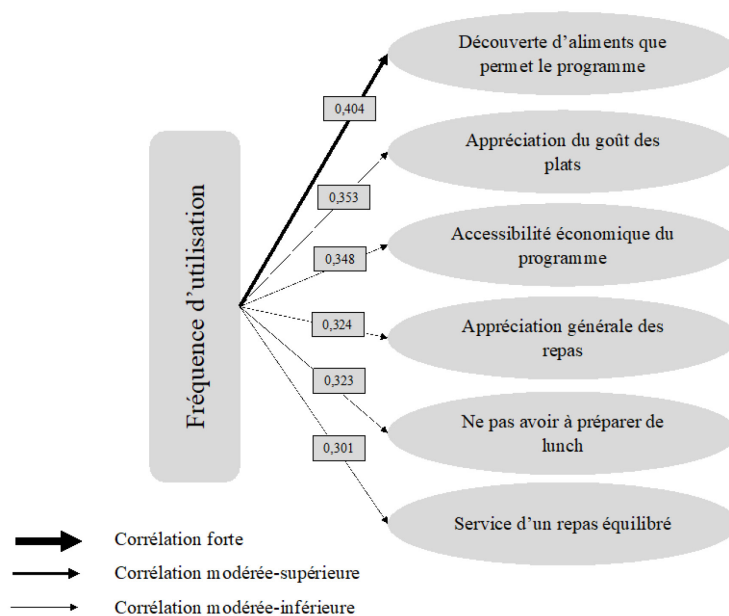


Figure 3 – Corrélations significatives ($p < 0,01$) entre la fréquence d'utilisation du programme La Cantine dans les écoles rapportée par les parents et les croyances parentales liées aux composantes et à la fonctionnalité de ce même programme

La figure 4 présente les relations significatives entre la croyance parentale estimant que le programme La Cantine dans les écoles permet de faire découvrir de nouveaux aliments à leur enfant et les autres croyances des parents relatives à ce même programme. Selon les analyses, lorsque le parent croit que le programme fait découvrir de

nouveaux aliments à son enfant, celui-ci croit également que les repas servis sont équilibrés. Il s'agit de la plus forte corrélation avec la variable de la découverte d'aliments. Par ailleurs, les parents qui apprécient la possibilité de faire découvrir de nouveaux aliments à leur enfant grâce au programme répondent ne pas être satisfaits du prix suggéré de 5,50 \$ par repas.

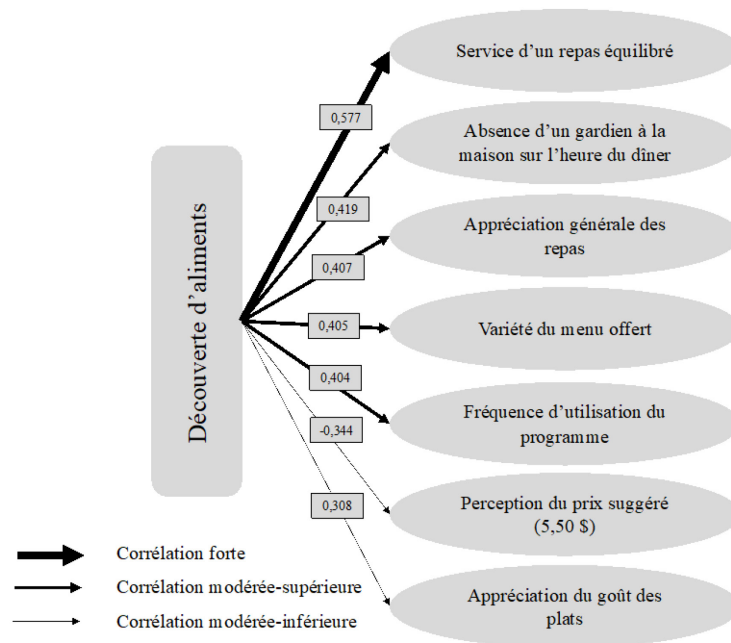


Figure 4 – Corrélations significatives ($p < 0,01$) entre la croyance liée à la découverte des aliments que permet le programme La Cantine dans les écoles et les autres croyances liées aux composantes et à la fonctionnalité de ce même programme rapportées par les parents

4. Discussion des résultats

L'analyse des résultats fait ressortir des constats similaires à la littérature scientifique en ce qui concerne les relations entre les croyances des parents quant à certains aspects nutritionnels et alimentaires des programmes d'alimentation scolaire (p. ex., l'appréciation du goût des repas et l'offre de repas équilibrés) et la fréquence d'utilisation de ces derniers (Bailey-Davis et collab., 2013; Goodchild et collab., 2017; Martinelli et collab., 2020; Meier et collab., 2020; Ohri-Vachaspati, 2014). Également, la relation entre l'utilisation du programme et la variable liée à un aspect pratique de La Cantine dans les écoles, soit que les parents n'aient pas besoin de préparer de lunch, confirme les résultats d'une étude antérieure sur les facteurs qui influencent les parents à adhérer à un programme d'alimentation scolaire (Dhillon et Arendt, 2021).

La découverte de nouveaux aliments que permet le programme selon les parents et la relation avec leur participation est un résultat novateur. En

effet, la volonté des enfants de découvrir de nouveaux aliments a principalement été étudiée au Canada comme un effet des programmes d'alimentation scolaire qui incluent plusieurs volets (p. ex., distribution de collations ou de repas et ateliers éducatifs de dégustation, de cuisine et de jardinage) (Colley et collab., 2019) ou uniquement le volet éducatif à la saine alimentation (Bisset et collab., 2008). On peut donc croire qu'il s'agit d'une nouvelle croyance importante pour les parents lorsqu'il est question des aspects nutritionnels et alimentaires de programmes scolaires qui incluent uniquement le volet distribution de repas.

Les autres variables associées à la découverte d'aliments sous-tendent l'existence de croyances parentales quant aux conditions favorables pour que les enfants goûtent à de nouveaux aliments dans le cadre du programme La Cantine dans les écoles. Il y a les aspects alimentaires et nutritionnels du programme, comme la variété du menu, l'offre de repas équilibrés et l'appréciation des repas par l'enfant (en général et spécifiquement

pour le goût des plats). À cet égard, Oostindjer et ses collègues (2017) recommandent d'évaluer la contribution potentielle des interventions réalisées durant les périodes de repas sur les comportements et les habitudes alimentaires des enfants.

On peut croire que les parents tracent une limite quant au risque financier engendré par la découverte de nouveaux aliments chez leur enfant. D'ailleurs, les familles à faible revenu rapportent souvent avoir des moyens financiers insuffisants pour acheter à répétition de nouveaux aliments afin que l'enfant en développe le goût (Daniel, 2016). De plus, l'offre d'aliments et de repas gratuits ou à faible coût dans les écoles est considérée comme une approche prometteuse afin de faire goûter de nouveaux aliments aux jeunes sans risque financier pour les parents (Rose et collab., 2021).

Conclusion

Les parents utilisateurs du programme La Cantine dans les écoles ont différentes croyances quant aux composantes et à la fonctionnalité de ce programme d'alimentation scolaire. Celles qui influencent la fréquence d'utilisation des parents sont liées aux aspects nutritionnels et alimentaires (équilibre des repas, variété des menus, appréciation générale des repas et du goût des plats par l'enfant) et aux aspects pratiques du programme (absence d'un gardien à la maison sur l'heure du dîner et ne pas avoir à préparer de lunch).

Des résultats contradictoires sont observés concernant l'aspect financier du programme et son influence sur la fréquence de participation des parents. La découverte d'aliments que permet le programme est la variable qui a la plus forte influence sur le nombre de fois que le parent commande des repas de La Cantine dans les écoles. On observe des relations d'influence entre la découverte d'aliments perçue par les parents concernant le programme et d'autres croyances parentales relatives aux aspects alimentaires et nutritionnels, pratiques et économiques de La Cantine dans les écoles. D'ailleurs, les parents estiment que le prix suggéré de 5,50 \$ engendre un trop grand risque financier lorsqu'il est question

de faire découvrir de nouveaux aliments aux enfants au moyen des repas servis par le programme.

D'un point de vue théorique, la découverte d'aliments que permettent les programmes de repas scolaires et l'influence de cette croyance parentale sur la commande de repas par les parents est un résultat novateur. Il s'agit d'un nouvel aspect alimentaire et nutritionnel des programmes d'alimentation scolaire qui est important pour les parents.

Les résultats permettent également de corroborer des constats déjà émis par différents chercheurs concernant la croyance des parents sur les aspects pratiques, nutritionnels et alimentaires des programmes d'alimentation scolaire et leur influence sur l'utilisation du programme (Bailey-Davis et collab., 2013; Dhillon et Arendt, 2021; Goodchild et collab., 2017; Martinelli et collab., 2020; Meier et collab., 2020; Ohri-Vachaspati, 2014).

D'un point de vue pratique, l'envoi périodique du menu détaillé aux parents est une stratégie à poursuivre afin que ces utilisateurs payeurs puissent juger de l'équilibre des repas, de la variété du menu et des plats qui correspondent, selon eux, aux préférences alimentaires de leur enfant. Des messages promotionnels aux parents quant à la variété des plats offerts et l'offre de repas équilibrés qui favorisent la découverte d'aliments chez leur enfant sont des stratégies marketing à considérer pour augmenter la fréquence d'utilisation.

Limites

Les limites liées à la méthodologie utilisée ne permettent pas d'extrapoler les résultats à tous les programmes d'alimentation scolaire. Il s'agit de données récoltées par l'organisme La Cantine pour tous afin de mesurer le niveau de satisfaction des parents utilisateurs du programme La Cantine dans les écoles. Les questionnaires n'ont pas été validés au préalable, considérant qu'il n'était pas prévu au départ que ces données soient utilisées à des fins de recherche. Les changements réalisés sur le questionnaire en 2022 (reformulation, ajout et suppression de questions) peuvent expliquer, en partie, les résultats contradictoires d'une année à

l'autre pour un même aspect du programme. Le choix de la méthode de collecte de données peut avoir limité le nombre de répondants.

Ainsi, les futures recherches pourraient poser les questions suivantes : Quelles sont les conditions

favorables à la découverte de nouveaux aliments chez les enfants? Comment les écoles peuvent-elles accompagner les parents? Comment les écoles peuvent-elles accompagner les services de traiteurs?

REMERCIEMENTS

Nous remercions l'organisme La Cantine pour tous pour sa collaboration et la Fondation Lucie et André Chagnon pour son soutien financier.

NOTE

- 1 Conflits d'intérêts/intérêts concurrents : L'auteure Mireille Morin était employée de l'organisme de La Cantine pour tous au moment de la recherche et de la rédaction de l'article.

RÉFÉRENCES

- Alkhunain, N., Moore, J. B. et Ensaff, H. (2022). Online pre-order systems for school lunches: Insights from a cross-sectional study in primary schools. *Nutrients*, 14, 951. <https://pdfs.semanticscholar.org/90c7/508fa86a0a05d447640e47dc7d3195a34f7c.pdf>
- Appannah, G., Murray, K., Trapp, G., Dymock, M., Oddy, W. H. et Ambrosini, G. L. (2020). Dietary pattern trajectories across adolescence and early adulthood and their associations with childhood and parental factors. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 113(1), 36-46. <http://doi.org/10.1093/ajcn/nqaa281>
- Bailey-Davis, L., Virus, A., McCoy, T. A., Wojtanowski, A., Vander Veur, S. S. et Foster, G. D. (2013). Middle school student and parent perceptions of government-sponsored free school breakfast and consumption: A qualitative inquiry in an urban setting. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*. <http://doi.org/10.1016/j.jand.2012.09.017>
- Bertrand, A. et Marquis, M. (2017). Perceptions, attentes et motivations de parents québécois à l'égard des services alimentaires en milieu scolaire. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, 78(3). <http://doi.org/10.3148/cjdp-2017-003>
- Bisset, S. L., Potvin, L., Daniel, M. et Paquette, M. (2008). Assessing the impact of the primary school-based nutrition intervention *Petits Cuistots – parents en réseaux*. *Canadian Journal of Public Health*, 99(2), 107-113. <https://doi.org/10.1007/bf03405455>
- Cohen, J. F. W., Hecht, A. A., McLoughlin, G. M., Turner, L. et Schwartz, M. B. (2021). Universal school meals and associations with student participation, attendance, academic performance, diet quality, food security, and body mass index: A systematic review. *Nutrients*, 13(3), 911. <http://doi.org/10.3390/nu13030911>
- Colley, P., Myer, B., Seabrook, J. et Gilliland, J. (2019). The impact of Canadian school food programs on children's nutrition and health: A systematic review. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, 80(2). <http://doi.org/10.3148/cjdp-2018-037>
- Daniel, C. (2016). Economic constraints on taste formation and the true cost of healthy eating. *Social Science & Medicine*, 148, 34-41. <http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.11.025>
- Dhillon, S. et Arendt, S. (2021). Perceptions held by guardians of elementary school children about the influencers and motivators for purchasing school lunch meals. *Journal of Child Nutrition & Management*, 45(1). <https://schoolnutrition.org/wp-content/uploads/2022/06/Perceptions-Held-by-Guardians-of-Elementary-School-Children-about-the-Influencers-Spring2021.pdf>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE.
- Gearan, E. C., Monzella, K., Jennings, L. et Fox, M. K. (2020). Differences in diet quality between school lunch participants and nonparticipants in the United States by income and race. *Nutrients*, 12(12), 3891. <http://doi.org/10.3390/nu12123891>
- Golembiewski, E. H., Askelson, N. M., Elchert, D. M., Leicht, E. A., Scheidel, C. A. et Delger, P. J. (2015). From policy to practice: Parent perceptions of the 2010 federal school lunch mandate. *Journal of Child Nutrition & Management*, 39(1), 1-13. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1061790>

- Goodchild, G. A., Faulks, J., Swift, J. A., Mhesuria, J., Jethwa, P. et Pearce, J. (2017). Factors associated with universal infant free school meal take up and refusal in a multicultural urban community. *Journal of Human Nutrition and Dietetics*, 30(4), 417-428. <http://doi.org/10.1111/jhn.12442>
- Lambert, L. G., Conklin, M. T. et Johnson, J. T. (2002). Parental beliefs toward the National School Lunch Program related to elementary student participation. *Journal of Child Nutrition & Management*, 26(2).
- Martinelli, S., Acciai, F., Au, L. E., Yedia, M. J. et Ohri-Vachaspati, P. (2020). Parental perceptions of the nutritional quality of school meals and student meal participation: Before and after the Healthy Hunger-Free Kids Act. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 52(11), 1018-1025. <http://doi.org/10.1016/j.jneb.2020.05.003>
- Meier, C., Brady, P., Askelson, N., Ryan, G., Delger, P. et Scheidel, C. (2020). What do parents think about school meals? An exploratory study of rural middle school parents' perceptions. *The Journal of School Nursing*, 38(3), 226-232. <http://doi.org/10.1177/1059840520924718>
- Ohri-Vachaspati, P. (2014). Parental perception of the nutritional quality of school meals and its association with students' school lunch participation. *Appetite*, 74, 44-47. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2013.10.024>
- Oostindjer, M., Aschemann-Witzel, J., Wang, Q., Skuland, S. E., Egeland, B., Amdam, G. V., Schjøll, A., Pachucki, M. C., Rozin, P., Stein, J., Lengard Almli, V. et Van Kleef, E. (2017). Are school meals a viable and sustainable tool to improve the healthiness and sustainability of children's diet and food consumption? A cross-national comparative perspective. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 57(18). <http://doi.org/10.1080/10408398.2016.1197180>
- Plante, C., Blanchet, C. et Rochette, L. (2019). *La consommation des aliments chez les Québécois selon les recommandations du Guide alimentaire canadien*. Institut national de santé publique du Québec. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4021489>
- Programme Alimentaire mondial (PAM). (2020). *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020*. Programme Alimentaire mondial. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000124245/download>
- Raine, K. D. (2005). Determinants of healthy eating in Canada: An overview and synthesis. *Canadian Journal of Public Health*, 96, S8-S15. <http://doi.org/10.1007/BF03405195>
- Rose, K., O'Malley, C., Eskandari, F., Lake, A. A., Brown, L. et Ells, L. J. (2021). The impact of, and views on, school food intervention and policy in young people aged 11-18 years in Europe: A mixed methods systematic review. *Obesity Reviews*, 22(5), e13186. <http://doi.org/10.1111/obr.13186>
- Sobek, C., Ober, P., Abel, S., Spielau, U., Kiess, W., Meigen, C., Poulain, T., Igel, U., Vogel, M. et Lipek, T. (2021). Purchasing behavior, setting, pricing, family: Determinants of school lunch participation. *Nutrients*, 13(12), 4209. <http://doi.org/10.3390/nu13124209>
- Statistique Canada. (2022). *Tableau 13-10-0835-01 : insécurité alimentaire selon certaines caractéristiques démographiques*. Gouvernement du Canada. <http://doi.org/10.25318/1310083501-fra>

Espace libre

Les effets des parcs scientifiques sur le processus d'innovation des entreprises : une étude de cas dans la province de Québec

Rhizlane Hamouti^a, Samuel Saint-Yves-Durand^b, Yan Castonguay^cDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1605>

RÉSUMÉ. L'objectif principal de cette recherche est d'examiner les effets de l'implantation d'une entreprise dans un parc scientifique sur son processus d'innovation. Cette recherche exploratoire s'appuie sur une étude qualitative auprès de 12 répondants établis dans les parcs scientifiques de la province de Québec. Les résultats de cette recherche ont permis non seulement d'avancer les connaissances sur les effets des parcs scientifiques sur le développement de l'innovation, mais également sur les effets de chacune des phases du processus simplifié d'innovation, soit : la phase de conception, la phase de développement et la phase de commercialisation. D'un point de vue managérial, les dirigeants d'entreprise peuvent mieux comprendre ces effets et ainsi en tenir compte dans leurs décisions lors du développement de produits ou technologies.

Mots-clés : Parc scientifique, processus d'innovation, conception, développement, commercialisation

ABSTRACT. The main objective of this research is to examine the effects of establishing a company in a science park on its innovation process. This exploratory research is based on a qualitative study conducted with 12 respondents established in science parks in the province of Quebec. The results of this research have enabled to not only advance knowledge on the effects of science parks for the development of innovation, but also on the effects of each of the phases of the simplified innovation process: conception phase, implementation phase, and marketing phase. From a managerial point of view, business managers can better understand these effects and thus take them into account in their decisions when developing products or technologies.

Keywords: Science park, innovation process, conception, implementation, marketing

Introduction

Le développement d'une technologie peut être un processus long, incertain et coûteux. De plus, une technologie peut rapidement devenir obsolète, puis être remplacée par une nouvelle technologie concurrente encore plus performante (D'Aveni, 1995). Devant ces défis, certaines entreprises technologiques choisissent d'évoluer dans un environnement propice à l'innovation. Les parcs scientifiques permettant aux entreprises d'évoluer

dans un tel environnement favorable à l'innovation grâce à un système d'innovation ouverte (La Rovere et Melo, 2012) représenteraient une opportunité pour les entreprises technologiques de développer plus facilement des technologies. Conscients du rôle important des parcs scientifiques dans le développement régional et dans la stimulation de l'innovation, les gouvernements investissent massivement dans la création de ceux-ci (Amoroso et collab., 2019).

^a Professeure, Ph.D., Université du Québec en Outaouais

^b Professeur, M.B.A, CPA auditeur, Université du Québec à Rimouski

^c Professeur, Ph.D., Université du Québec à Rimouski

L'UNESCO (2017) dénombre plus de 400 parcs scientifiques à travers le monde. Pour sa part, le Canada en compte 13, dont 7 situés dans la province de Québec. Les parcs scientifiques sont généralement créés à deux fins (Felsenstein, 1994) : 1) être une pépinière et une enclave technologique pour soutenir la croissance de nouvelles petites entreprises de haute technologie et 2) agir comme un catalyseur de la croissance économique régionale. Les parcs scientifiques créent un environnement propice à l'innovation en attirant des acteurs externes qui peuvent stimuler l'innovation tels que des universités, des collèges, des entreprises privées et des organismes de soutien régionaux (Castonguay et collab., 2014; Sanz, 2002).

Chesbrough (2003) affirme que les entreprises ont beaucoup à gagner en interagissant avec des acteurs externes (p. ex., la clientèle, les fournisseurs, les universités et les laboratoires de recherche). Elles peuvent apprendre l'évolution du marché concernant les produits, les procédés de fabrication et les techniques de marketing. De plus, elles peuvent créer des partenariats pour le cofinancement, le codéveloppement ou la co-commercialisation de nouvelles technologies.

Bien qu'il existe de nombreux travaux sur les parcs scientifiques, les effets de ces derniers sur le processus d'innovation des entreprises qui y sont établies restent peu étudiés. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'identifier les effets des parcs scientifiques sur le processus d'innovation des entreprises. Pour ce faire, le modèle simplifié du processus d'innovation de Tiwari (2007) a été retenu : conception, développement et commercialisation. À cette fin, une étude qualitative exploratoire des principaux acteurs de sept parcs scientifiques a été menée dans la province de Québec.

1. Compréhension actuelle et question de recherche

Selon Cooke (2001), les parcs scientifiques ont connu un fort développement dans la majorité des pays développés à la fin des années 1970 et dans la décennie 1980. Ils s'inscrivent dans une perspective dynamique comme un outil privilégié des

politiques publiques pour soutenir le développement de l'innovation technologique.

À travers le monde, plusieurs termes sont utilisés pour décrire les parcs scientifiques. Les pays anglo-saxons utilisent autant le terme « parc technologique » que « parc scientifique », tandis que les pays francophones adoptent davantage le terme « technopole ». Au Japon, les parcs scientifiques sont nommés « technopolis » (Castells et Hall, 1994).

Ce vocabulaire diversifié reflète le fait qu'il n'y a pas eu d'accord sur une définition universelle des parcs scientifiques (Shearmur et Doloreux, 2000). Tout d'abord, Faberon (1990) définit les parcs scientifiques comme :

des instruments de développement économique fondés sur le concept de fertilisation croisée, c'est-à-dire de réunion féconde de différents éléments : enseignement et recherche scientifique, projets d'entreprise de haute technologie et moyens financiers; et sur le concept de transfert de technologie : processus de développement du tissu industriel local par les technologies nouvelles. (p. 48)

Puis, 15 ans plus tard, Quéré (2005) ajoute à cette définition la dimension d'interactions. Selon ce dernier, un parc scientifique est « un rassemblement circonscrit spatialement de composantes d'enseignement supérieur, de recherche et d'entreprises dites *hightech*. Les interrelations entre ces trois composantes sont censées produire des effets de synergie qui résultent dans une dynamique soutenue de croissance localisée » (p. 73). Une telle dynamique de développement localisée peut être accompagnée, encouragée, voire renforcée par une politique d'animation scientifico-technique territoriale, qui est l'enjeu essentiel posé par ces technopoles.

Toutefois, la définition la plus complète semble celle adoptée officiellement l'International Association of Science Parks and Areas of Innovation (IASP, 2017).

Un parc scientifique est un organisme géré par des spécialistes et dont le but principal

consiste à accroître la richesse de sa communauté par la promotion de la culture de l'innovation ainsi que par la compétitivité de ses entreprises et institutions fondées sur le savoir qui y sont associées ou implantées. Le parc scientifique doit stimuler et gérer le transfert des connaissances et de technologie parmi les universités, les institutions de R-D, les entreprises et les marchés; faciliter la création et la croissance des compagnies axées sur l'innovation au moyen d'incubateurs, de pépinières d'entreprises et d'essaimage; et offrir d'autres services à valeur ajoutée de même que des espaces et des installations de haute qualité (trad. libre).

1.1 Parc scientifique et modèle d'innovation triple hélice

Etzkowitz et Leydesdorff (1997) définissent le modèle d'innovation triple hélice comme un « modèle d'innovation en spirale capable de saisir de multiples liens réciproques à différents stades de la capitalisation des connaissances » (p. 7., trad. libre). Les trois sphères sont définies de manière institutionnelle : université, industrie et gouvernement. L'interaction à travers des frontières autrement défendues entre ces organisations est médiatisée par des organisations telles que les bureaux de liaison industrielle, de transfert de technologie et de contrats (Leydesdorff et Etzkowitz, 1998).

De plus, selon Etzkowitz et Leydesdorff (2000), ce modèle à triple hélice « génère une infrastructure du savoir selon des sphères institutionnelles qui se chevauchent, chacune prenant le rôle de l'autre et des organisations hybrides émergeant aux interfaces » (p. 111, trad. libre). En effet, chacun des acteurs fournit une partie du savoir. Les universités et les cégeps possèdent de nombreuses connaissances théoriques et techniques pouvant stimuler l'innovation, tandis que les entreprises possèdent une connaissance approfondie de leur industrie et de leur clientèle.

Par conséquent, sur la base du modèle d'innovation triple hélice, les parcs scientifiques peuvent faciliter le transfert de savoir-faire des universités

aux entreprises, puis stimuler le développement de produits et de processus innovants (Sanz, 2002).

Par ailleurs, rappelons que les objectifs visés par l'établissement d'un parc scientifique touchent à la fois le soutien au développement et la croissance de nouvelles petites entreprises de haute technologie, et le rôle de catalyseur du développement, de la revitalisation et de la croissance économique (Felsenstein, 1994).

Ainsi, l'interaction entre les entreprises, le gouvernement et l'université est à la base du mécanisme des parcs scientifiques.

1.2 Modèles linéaires et interactifs

Deux modèles de parcs scientifiques peuvent être identifiés : linéaires et interactifs (Cooke, 2001).

Le parc scientifique linéaire

Selon Cooke (2001), un parc scientifique dit linéaire se fonde sur l'agglomération d'entreprises et d'instituts de formation et de recherche sans liens entre eux. L'agglomération est induite et aucun effort institutionnel n'est fait pour créer des liens entre les acteurs du parc, l'un des objectifs premiers étant la commercialisation de surfaces industrielles (Doloreux, 2002). Bien qu'il n'y ait pas d'interactions formelles dans ce type de parc, les entreprises bénéficient tout de même de la proximité géographique des autres entreprises, qu'elles soient clientes ou fournisseurs, ainsi que des autres acteurs tels que les organismes de soutien gouvernementaux et ceux liés au milieu de la recherche (Cooke, 2001). Cependant, même sans échange formel entre ces acteurs, la proximité géographique influence positivement la capacité d'innovation des entreprises (Castonguay, 2012).

Le parc scientifique interactif

Le parc scientifique interactif repose sur une approche planifiée de soutien des entreprises basée sur la stimulation de liens étroits de coopération entre les entreprises, les universités et les organismes de soutien gouvernementaux. Le succès de ce type de parc ne repose plus seulement sur l'existence d'infrastructures, de ressources génériques et d'une

main-d'œuvre qualifiée. Il dépend surtout d'un ancrage territorial fort, de liens plus étroits entre l'université, l'industrie et les organismes de soutien gouvernementaux, ainsi que de l'importance des réseaux sociaux et/ou contractuels entre les différents acteurs (Cooke, 2001).

L'évolution d'un modèle linéaire à un modèle interactif d'un parc scientifique nécessite donc une véritable transformation de l'espace en réseau d'innovation basé sur les interactions (Longhi et Quéré, 1993). Les universités, en tant que génératrices de technologie, ont aussi un rôle particulier et fondamental à jouer dans le soutien de l'innovation (Castells et Hall, 1994). Ce rôle peut être joué par le transfert de connaissances nouvelles (appliquées ou fondamentales) ou par des formations spécifiques dédiées aux entreprises.

Bref, le parc scientifique interactif adopte davantage le modèle d'innovation triple hélice (industrie, université et gouvernement) visant à créer un écosystème dynamique et stimulant l'innovation auprès des entreprises. Par ailleurs, tout comme pour un parc scientifique linéaire, les échanges et la capacité d'innovation des entreprises qui y sont situées sont influencés par la proximité géographique de ces acteurs (Castonguay, 2012).

1.3 Parc scientifique et processus d'innovation

Edquist (1997) décrit le développement des innovations comme un processus complexe caractérisé par des mécanismes de rétroaction et des relations interactives impliquant la science, la technologie, l'apprentissage, les institutions, la production, la politique publique et la demande du marché. L'émergence des innovations est précédée par l'échange de connaissances entre les organisations concernées. Cette « utilisation intentionnelle des flux de connaissances internes et externes pour accélérer l'innovation à l'interne et pour élargir les marchés par l'utilisation externe de l'innovation » (p. 1, trad. libre) est définie par Chesbrough (2006) comme le concept d'« innovation ouverte ». La création de liens interorganisationnels et la coopération avec d'autres acteurs sont des

éléments inévitables des initiatives d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003).

Cette recherche est basée sur le modèle simplifié du processus d'innovation de Tiwari (2007), qui identifie trois phases :

- 1) la phase de *conception*, qui consiste à analyser les besoins de la clientèle, à générer des idées et à planifier les projets;
- 2) la phase de *développement*, qui consiste à construire des prototypes et à les tester pour développer la version finale du produit; et
- 3) la phase de *commercialisation*, qui consiste à commercialiser les produits en les produisant et en les lançant, puis en pénétrant un marché national ou international.

Bien que d'autres modèles du processus d'innovation existent, par exemple le modèle générique identifié par Wirtz et Daïser (2018) sur la base de 20 approches distinctives entre 2000 et 2014 dans une revue systématique de la littérature, le modèle simplifié de Tiwari (2007), dont une adaptation est présentée à la figure 1, est plus concis et adapté à la question de recherche. En outre, sa simplicité permet de faciliter sa compréhension par les répondants. De plus, le modèle de Wirtz et Daïser n'aborde pas spécifiquement la phase de commercialisation, alors qu'elle est cruciale pour la transformation réussie d'une invention en innovation. La phase de commercialisation est également celle qui est la moins bien soutenue par certains systèmes nationaux d'innovation. Dans un séminaire de l'Association francophone pour le savoir (Acfas, 2015) sur les écosystèmes d'innovation dans la province de Québec, les chercheurs ont fait valoir qu'il existe un manque de soutien aux activités de commercialisation dans la chaîne d'innovation québécoise.

Il existe peu de littérature au sujet des effets des parcs scientifiques sur le processus d'innovation des entreprises. Une meilleure compréhension de ces effets fournirait des connaissances utiles tant pour les entreprises technologiques, dans leur décision de s'installer ou non dans un parc scientifique, que pour les gestionnaires de parcs scientifiques.



Figure 1 – Processus simplifié d'innovation selon Tiwari (2007)

Cette recherche vise à identifier et à comprendre les effets des parcs scientifiques sur les trois phases du processus simplifié d'innovation dans les entreprises, selon le modèle de Tiwari (2007) : conception, développement et commercialisation.

2. Méthodologie

Pour atteindre nos objectifs de recherche, une méthode qualitative exploratoire a été utilisée (Miles et collab., 2014) basée sur des entretiens semi-structurés. La démarche inductive proposée par cette méthodologie permet de comprendre la décision des entreprises à s'établir dans un parc scientifique (Gauthier et Bourgeois, 2016).

L'ensemble des parcs scientifiques du Québec a été identifié en croisant trois listes provinciales de parcs scientifiques produites par trois organisations reconnues internationalement : l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO); l'Association internationale des parcs scientifiques (IASP), soit une organisation reconnue regroupant des parcs scientifiques à travers

le monde; et l'Association des parcs de recherche universitaires (AURP), soit une organisation internationale représentant les parcs scientifiques qui possède une division canadienne. Ces listes ont permis d'identifier sept parcs scientifiques dans la province de Québec.

Par la suite, 12 entretiens semi-structurés ont été réalisés parmi les parcs scientifiques identifiés (voir tableau 1) : 8 entretiens avec des chefs d'entreprise, 2 entretiens avec des agences de soutien gouvernementales et 2 entretiens avec des acteurs liés au monde universitaire.

Lors de ces entretiens, les chercheurs ont demandé aux répondants leur point de vue sur les effets d'établissement dans un parc scientifique sur le processus d'innovation de leur entreprise. Les entretiens ont été enregistrés sur un enregistreur numérique, puis transcrits sous forme de verbatims. Une analyse de contenu thématique (Miles et collab., 2014) utilisant le logiciel NVivo 11 a ensuite été réalisée sur les verbatims.

Parc scientifique	N ^{bre} de répondants
Cité de la biotechnologie agroalimentaire, vétérinaire et agroenvironnementale, Saint-Hyacinthe Technopole	2
Cité de la Biotech, Développement économique Laval	1
Parc Micro Sciences, Innovation et Développement économique Trois-Rivières	1
Parc scientifique Bromont	2
Parc technologique du Québec métropolitain	4
Sherbrooke Innopole	0
Technoparc Montréal	2
Total	12

Tableau 1 – Échantillon des parcs scientifiques interrogés

3. Résultats et discussion

L'étude qualitative met en évidence les effets des parcs scientifiques sur chaque phase du processus d'innovation : conception, développement et commercialisation.

3.1 Effets sur la phase de conception

Les répondants soulignent trois effets du parc scientifique sur la phase de conception du processus d'innovation des entreprises : 1) les collaborations et les partenariats qui génèrent des idées, 2) l'accès à de nouvelles connaissances et 3) le soutien des organisations de soutien régionales et des programmes gouvernementaux.

3.1.1 Collaborations et partenariats qui génèrent des idées

Le modèle d'innovation ouverte selon Chesbrough (2006) implique que l'environnement des entreprises peut les aider à rechercher des idées et des ressources à exploiter à l'interne afin qu'elles puissent accélérer et améliorer leur processus d'innovation. L'innovation ouverte implique donc l'internalisation d'idées provenant de sources d'information externes. Outre les autres entreprises, les parcs scientifiques impliquent des sources importantes de nouvelles idées, dont les universités, les instituts de recherche et les consommateurs (Chiaroni et collab., 2010). Ces acteurs sont présents dans les parcs scientifiques.

Selon deux répondants, la collaboration et les partenariats avec d'autres entreprises, universités ou centres de recherche favorisent la mise en commun efficace de ressources et de compétences complémentaires et, surtout, génèrent des idées pour la conception de produits ou projets innovants :

C'est la diversité de ces points de vue et les discussions qui en découlent qui génèrent les nouvelles idées. [E10]

Un autre avantage est le partenariat multidisciplinaire, qui nous permet de développer des projets de recherche beaucoup plus systématiques et globaux. Le fait d'être dans un parc

scientifique rend les choses beaucoup plus simples. [E2]

3.1.2 Accès à de nouvelles connaissances

L'accès aux connaissances tacites est l'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises établissent des réseaux (Lundvall et Johnson, 1994). Un répondant souligne l'importance de pouvoir évoluer dans un contexte marqué par une diversité de partenaires qui ne sont pas nécessairement dans les mêmes domaines d'activité :

Pour nous, l'innovation vient de différentes perspectives, en rencontrant d'autres centres de recherche et d'autres entreprises technologiques qui ne sont pas nécessairement dans les mêmes niches ou le même domaine d'activité que nous [...]. Le parc scientifique offre un lieu de rencontres et d'échanges entre les différents acteurs, qui se complètent en termes de ressources et de compétences scientifiques. [E10]

3.1.3 Soutien des organismes de soutien régionaux et des programmes gouvernementaux

Les programmes de soutien publics et privés sont importants dans la phase de conception (Campanella et collab., 2014). La présence d'universités, d'institutions de R-D, d'entreprises et de marchés, selon la définition d'un parc scientifique de l'IASP (2017), peut aider les entreprises établies dans un parc scientifique à obtenir le soutien d'organisations régionales et de programmes gouvernementaux pour les appuyer dans leur processus d'innovation. Un répondant souligne cette importance :

Les programmes de soutien offerts par le centre de développement local, par le CNRC ainsi que par d'autres organismes gouvernementaux, comme les centres de transfert de technologie, nous permettent vraiment d'innover par la proximité. [E6]

3.2 Effets sur la phase de développement

Les entretiens menés ont mis en évidence deux principaux effets du parc scientifique sur la phase de développement du processus d'innovation des entreprises : 1) le développement de partenariats permettant l'accès au codéveloppement et au cofinancement des innovations et 2) l'accès à des équipements spécialisés.

3.2.1 Collaborations et partenariats : codéveloppement et co-investissement des innovations

La phase de développement du processus d'innovation est souvent très coûteuse pour les entreprises, surtout parce que le financement des équipements pour le développement et la production des innovations est un défi majeur (Lindstrom et Olofsson, 2001). Les études théoriques et empiriques s'accordent sur l'importance du financement public pour le développement des parcs scientifiques et des systèmes innovants (Campanella et collab., 2014). Le marché du capital-risque peut également jouer un rôle fondamental dans le développement des systèmes innovants, en particulier dans la première phase de développement d'une idée commerciale (démarrage) ou dans les phases de production et de lancement.

Selon deux entretiens menés, le fait d'être établi dans un parc scientifique facilite la recherche de partenaires publics ou privés pour co-investir ou codévelopper de nouveaux produits. Outre le partage des coûts de développement, ces partenariats permettent l'acquisition de connaissances et d'expertises :

On va essayer de faire des co-investissements et de s'associer avec des entreprises, ce qui nous permet d'acquérir de l'expertise, d'obtenir certains équipements, de jeter un coup d'œil sur les meilleures pratiques des différents secteurs d'activité [...]. Dans la région, le parc scientifique est un agent de mise en réseau qui nous permet de pousser un projet et de l'amener à maturité le plus rapidement possible. [E11]

[...] Au final, le partenariat a permis de réaliser un prototype à moindre coût. [E3]

3.2.2 Accès à des équipements spécialisés

Borges et ses collègues (2005) soulignent l'importance des ressources physiques, des équipements et des infrastructures pour le développement des innovations. Deux répondants soulignent également les effets positifs de la disponibilité des équipements dans un parc scientifique sur le bon déroulement de la phase de développement. Ils expliquent que le fait d'être dans un parc scientifique permet un accès rapide et peu coûteux aux équipements de recherche, grâce au réseau de différents partenaires de recherche tels que les centres de recherche, les laboratoires et les universités :

[...] Un autre effet est le résultat à moindre coût pour le prototype grâce à la disponibilité et au partage des équipements. [E3]

Le parc, par son soutien, nous a aidés à monter un projet structurant avec nos partenaires. Il nous a aussi permis d'avoir les équipements pour les marchés étrangers. [E7]

3.3 Effets sur la phase de commercialisation

Phase cruciale du processus d'innovation, la commercialisation aide à définir les besoins de la clientèle, encourage la participation à la conception des innovations et garantit que les innovations sont commercialisées correctement (Tiwari, 2007). Un des rôles clés du parc scientifique est d'accélérer la diffusion des nouvelles technologies, rendant les entreprises plus efficaces en matière d'innovation et de marketing (Damanpour, 1991).

Les répondants ont identifié trois effets du parc scientifique sur la phase de commercialisation du processus d'innovation des entreprises : 1) le développement de partenaires commerciaux et l'obtention de nouveaux contrats, 2) l'accès à une infrastructure facilitant la commercialisation et 3) l'amélioration de la visibilité et de la réputation.

3.3.1 Développement de partenaires commerciaux et obtention de nouveaux contrats

Les parcs scientifiques permettent aux entreprises d'obtenir des contrats sur les marchés nationaux et internationaux et de se rapprocher de partenaires commerciaux (Damanpour, 1991, 1996). De nombreux répondants soulignent le fait que se rapprocher de leur clientèle et de leurs partenaires commerciaux est la première chose qui les a motivés à s'installer dans un parc scientifique. Selon un répondant, la position géographique du parc facilite l'accès à une nouvelle clientèle (Castonguay, 2012) :

Notre présence dans le corridor nord-est, de Montréal à la Floride, est essentielle pour nous et nous permet, selon nos partenaires, de proposer nos équipements et notre offre de services à un plus grand nombre de clients potentiels. [E10]

3.3.2 Accès à une infrastructure qui facilite la commercialisation

L'infrastructure permet aux entreprises implantées dans un parc scientifique de bénéficier des installations et des infrastructures de transport ainsi que d'un large réservoir de main-d'œuvre qualifiée (Dettwiler et collab., 2005). Un répondant souligne les effets de l'infrastructure offerte par le parc scientifique :

La proximité des infrastructures, telles que les infrastructures de transport et de stationnement, facilite l'arrivée de clients mondiaux et les possibilités de mise en réseau. [E5]

3.3.3 Visibilité et réputation accrues

La recherche identifie également un lien possible entre la réputation et la visibilité du parc scientifique et celle de l'entreprise. Il semble ne pas y avoir de littérature sur cet effet d'un parc scientifique, mais ce lien pourrait être spécifique aux parcs scientifiques de la province de Québec. Deux entretiens menés soulignent cet effet du parc scientifique sur la phase de marketing du processus d'innovation :

Le parc nous donne une bonne réputation auprès des entreprises. [...] La renommée et la notoriété sont des forces que le parc nous apporte. La semaine prochaine, nous allons recevoir des Russes [personnes], et nous avons déjà reçu des Japonais [personnes] qui connaissent le parc. [E3]

[...] La notoriété du parc scientifique est vraiment importante pour nous. On fait aussi comprendre à nos clients de l'extérieur que nous ne sommes pas dans un simple parc industriel, mais dans un parc scientifique avec une notoriété. Quand on invite des gens de l'extérieur de la province de Québec, le fait d'être situé à l'intérieur d'un très grand bassin d'entreprises du même secteur nous donne beaucoup de crédibilité. [E5]

La figure 2 présente une synthèse des effets des parcs scientifiques sur les trois phases du processus simplifié d'innovation des entreprises (Tiwari, 2007) qui ont été soulignés par les répondants.

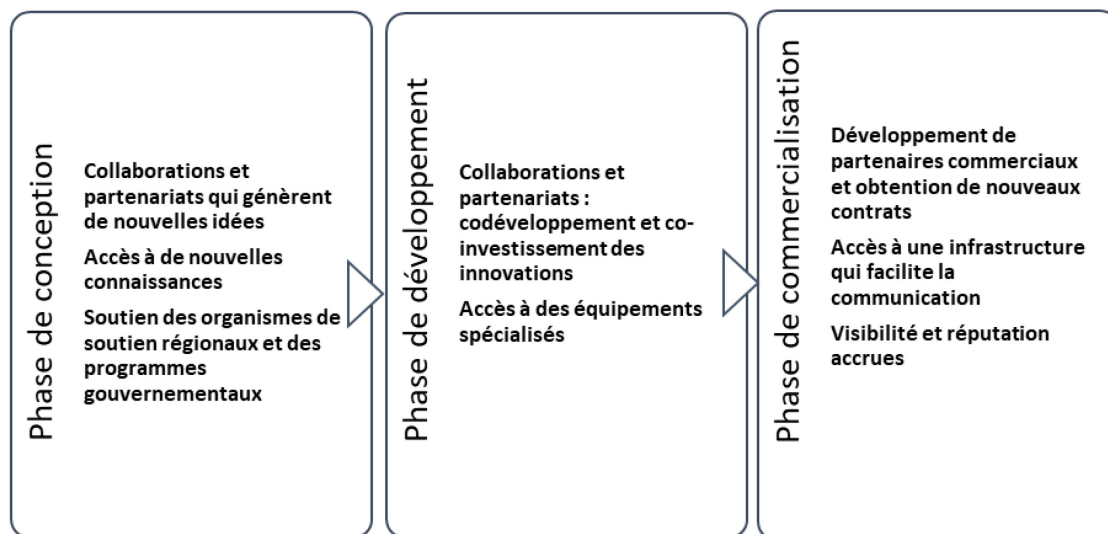


Figure 2 – Effets sur chaque phase du processus simplifié d'innovation selon les répondants

Conclusion

Cette recherche étudie les effets des parcs scientifiques sur le processus d'innovation des entreprises résidentes. Selon la définition de l'IASP (Sanz, 2002), un parc scientifique stimule une fertilisation croisée entre le monde universitaire, les institutions de R-D, les entreprises et les marchés. Nos résultats montrent que le concept de base du parc scientifique profite aux entreprises qui y sont implantées. Le parc scientifique semble agir comme un catalyseur dans le processus d'innovation des entreprises.

Cette recherche contribue à la littérature à plusieurs égards. Premièrement, elle contribue à la littérature portant sur les parcs scientifiques et sur le développement de l'innovation. Deuxièmement, elle montre que les parcs scientifiques semblent avoir des effets positifs pour les entreprises qui ont choisi de s'y établir, et ce, lors de chaque phase du processus simplifié d'innovation : conception, développement et commercialisation.

D'un point de vue managérial, nos résultats permettront aux chefs d'entreprise de mieux comprendre les effets favorables de l'environnement que peut offrir un parc scientifique au cours du processus d'innovation des entreprises qui y sont situées. Cette

recherche leur permettra également de tirer parti de ces effets pour favoriser l'innovation des entreprises situées dans un parc scientifique afin de développer des produits ou technologies.

Les résultats fournissent ainsi aux responsables des parcs scientifiques des clés pour identifier plus précisément les besoins des entreprises résidentes au cours de leur processus d'innovation. Ce faisant, ils pourraient être en mesure de leur fournir un meilleur soutien. Ces résultats donnent aussi des pistes aux responsables d'un parc scientifique pour promouvoir les effets positifs de leur parc au cours du processus d'innovation des entreprises. Cette promotion vise à attirer des partenaires potentiels dans le parc scientifique et à encourager les entreprises à s'y établir.

Limites

Les résultats obtenus dans cette recherche sont soumis à certaines limites : ils sont ancrés empiriquement et ils sont obtenus par l'étude d'un cas exemplaire, soit les parcs scientifiques de la province de Québec. Nous pouvons émettre l'hypothèse que des résultats similaires pourraient être obtenus dans les parcs scientifiques d'autres provinces du Canada, mais seules des recherches futures pourront corroborer ou réfuter cette hypothèse.

RÉFÉRENCES

- Acfas. (2015). 83^e congrès de l'Association Francophone pour le Savoir, Université du Québec à Rimouski, 25-29 mai.
- Amoroso, S., Albert, N. L. et Wright, M. (2019). *Science and technology parks and regional economic development: An international perspective*. Palgrave Macmillan.
- Antonelli, C. (2000). Collective knowledge communications and innovation: The evidence of technological districts. *Regional Studies*, 34(6), 535-547. <https://doi.org/10.1080/00343400050085657>
- Borges, C., Filion, J.-L. et Simard, G. (2005). *Entreprendre au Québec, c'est capital! Résultats de recherches sur la création d'entreprises*. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier.
- Campanella, F., Della-Peruta, M. R. et Del Giudice, M. (2014). Creating conditions for innovative performance of science parks in Europe: How to manage the intellectual capital for converting knowledge into organizational action. *Journal of Intellectual Capital*, 15(4), 576-596. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2014-0085>
- Castells, M. and Hall, P. (1994). *Technopoles of the World*. London: Routledge.
- Castonguay, Y. (2012). Research design to study the effect of proximity on the innovation capacity of firms within a region. *International Journal of Business Strategy*, 12(3), 8-16. https://www.researchgate.net/publication/307633656_Research_Design_to_Study_the_Effect_of_Proximity_on_the_Innovative_Capacity_of_Firm_Within_a_Region
- Castonguay, Y., Amara, A. et Landry, R. (2014). Impact and interaction of proximity on the innovation capacity of firms. *International Journal of Strategic Management*, 14(1), 103-122. <http://dx.doi.org/10.18374/IJSM-14-1.8>
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 44, 35-41. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation>
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. Dans Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., et West, L. (dir.), *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Chiaroni, D., Chiesa, V. et Frattini, F. (2010). Unravelling the process from closed to open innovation: Evidence from mature, asset-intensive industries. *R&D Management*, 40(3), 222-245. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00589.x>
- Christensen, J.-F., Olesenand, M. H. et Kjaer, J.-S. (2005). The industrial dynamics of open innovation: Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research Policy*, 34(10), 1533-1549. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.07.002>
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.945>
- Cooke, P. et Morgan, K. (1998). *The associational economy: Firms, regions and innovation*. Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198290186.001.0001>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- D'Aveni, R. (1995). *Hypercompétition*. Éditions Vuibert.
- Dettwiler, P., Lofsten, P. et Lindlof, H. (2005). Utility of location: A comparative survey between small new technology-based firms located on and off Science Parks – Implications for facilities management. *Technovation*, 26(4), 506-517. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.008>
- Doloreux, D. (2002). What we should know about regional systems of innovation. *Technology in Society*, 24, 243-263. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00007-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00007-6)
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. Pinter Publisher Ltd. ISBN: 9781855674523
- Etzkowitz, H. et Leydesdorff, L. (1997). *Universities in the global knowledge economy: The triple helix of university-industry-government relations*. London: Printer. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3404823

- Etzkowitz, H. et Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Faberon, J.-Y. (1990). Technopoles et développement. *Revue française de science politique*, 1, 46-63. <https://www.jstor.org/stable/43121541>
- Felsenstein, D. (1994). University-related science parks: “Seedbeds” or “enclaves” of innovation? *Technovation*, 14(2), 93-110. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90099-X](https://doi.org/10.1016/0166-4972(94)90099-X)
- Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale, 6e édition: De la problématique à la collecte des données*. Québec. PUQ.
- IASP. (2017). Definitions. International Association of Science Parks and Areas of Innovation. <https://www.iasp.ws/our-industry/definitions>
- La Rovere, R. L. et Melo, L. J. (2012). Science parks and their role in the innovation process: A literature review for the analysis of science parks as catalysts of organizational networks. Dans S. N. Farley, D. Walker et R. J. Harris (dir.), *Technological, managerial and organizational core competencies: dynamic innovation and sustainable development* (p. 230-243). IGI Global.
- Leydesdorff, L. et Etzkowitz, H. (1998). The triple helix as a model for innovation studies. *Science and Public Policy*, 25(3), 195-203. <https://doi.org/10.1093/spp/25.3.195>
- Lindstrom, G. et Olofsson, C. (2001). Early stage financing of NTBFs: An analysis of contributions from support actors. *Venture Capital*, 3(2), 151-168. <https://doi.org/10.1080/13691060110042754>
- Longhi, C. et Quéré, M. (1993). Innovative networks and the technopolis phenomenon: The case of Sophia-Antipolis. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 11(3), 317-330. <https://doi.org/10.1068/c110317>
- Lundvall, B. Å. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
- Lundvall, B. Å. et Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42. <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
- Miles, M., Huberman, A. et Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE.
- Quéré, M. (2005). Le développement technopolitain en France: Quels enseignements pour l'attractivité des territoires?. *Revue de l'OFCE*, 3(94), 71-96. <https://doi.org/10.3917/reof.094.0071>
- Sanz, L. (2002). *Science and technology parks: Access doors to the knowledge economy for regions and cities*. International Association of Science Parks.
- Shearnur, R. et Doloreux, D. (2000). Science parks: actors or reactors? Canadian science parks in their urban context. *Environment and Planning a*, 32(6), 1065-1082. <https://doi.org/10.1068/a32126>
- Tiwari, R. (2007). The early phases of innovation: Opportunities and challenges in public-private partnership. *Asia-Pacific Tech Monitor*, 24(1), 32-37. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1583822
- UNESCO. (2017). *Parcs scientifiques en Amérique du Nord*. Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.
- Wirtz, B. W. et Daiser, P. (2018). Business model innovation processes: A systematic literature review. *Journal of Business Models*, 6(1), 40-58. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i1.2397>

Espace libre

Facteurs déterminants des choix d'investissement portuaire : le cas des installations portuaires locales et régionales françaises

Charles H. Fredouet^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1604>

RÉSUMÉ. Les ports jouent un rôle essentiel dans les processus de production et de distribution des entreprises ainsi que dans les réseaux mis en place par les prestataires logistiques et de transport. Toutefois, ils sont aussi susceptibles d'avoir à contribuer au développement des territoires dont ils font partie. Cet article vise à en savoir plus sur la façon dont ce double défi a des impacts sur les investissements faits par les ports locaux et régionaux. À cet effet, 17 sites Internet individuels et 3 sites Internet collectifs de ports français ont été consultés. Les résultats montrent que les ports et les groupes de ports de l'échantillon se sont pour l'essentiel bien ajustés tant aux contraintes posées par les autorités publiques qu'aux besoins et attentes de leur clientèle actuelle et potentielle.

Mots-clés : Ports de croisière, stratégie des ports de croisière, stratégie des armements de croisière, tourisme de croisière, navires de croisière

ABSTRACT. Ports play an essential role in the production and distribution processes of companies, as well as in the networks set up by logistics and transportation service providers. However, they are also likely to have to contribute to the development of the territories where they are established. This paper aims at learning more about how this double challenge impacts the investments made by local and regional ports. To this end, 17 individual websites and 3 French port collective websites have been surveyed. Results show that the sampled ports and groups of ports have for the most part properly adjusted both to the constraints posed by the public authorities, and to the needs and expectations of their current and potential customers.

Keywords: Cruise ports, cruise port strategy, cruise line strategy, cruise tourism, cruise ships

Introduction

L'élargissement géographique des marchés d'approvisionnement et de consommation a entraîné une formidable augmentation des volumes de fret circulant par voie maritime, au point où celle-ci est désormais empruntée par 90 % des flux du commerce mondial (Ng, 2022). Les installations portuaires jouent donc un rôle essentiel dans les processus de production et de distribution des entreprises ainsi que dans les réseaux mis en place par les prestataires logistiques et de transport.

Or, s'ils sont au service de leur clientèle pour l'optimisation de la gestion de leur flux, les ports le sont aussi à celui du développement et de l'aménagement des territoires dont ils font partie. À la demande des collectivités publiques qui en ont la responsabilité, les ports peuvent ainsi être amenés à se mobiliser en soutien à telle ou telle filière économique dont la survie ou le développement est jugé prioritaire par ces instances.

Les impacts d'un tel contexte sur le management portuaire sont divers et profonds : amélioration de la performance opérationnelle pour répondre aux exigences de la clientèle face à une concurrence

^a Professeur affilié, directeur de recherches, ESLI – Campus ESPRIT Industries, France

exacerbée, respect de réglementations toujours plus nombreuses et contraignantes en matière de sûreté/sécurité et de protection de l'environnement, ou encore investissement en infrastructures maritimes et terrestres pour accommoder de nouveaux trafics ou de nouvelles activités industrielles et logistiques. Ce sont toutes des illustrations parmi d'autres des défis à relever par les ports.

Les ports locaux et régionaux affrontent ces défis dans des conditions spécifiques :

- Puisqu'ils sont très impliqués dans l'activité économique de leur hinterland de proximité (p. ex., importation de matières premières à destination de l'usine locale, exportation des produits de l'industrie régionale), il peut leur être difficile de s'adapter à la reconfiguration des circuits et modalités d'approvisionnement et de distribution de leur clientèle actuelle;
- Cette adaptation peut pâtir du fait que ces ports disposent d'autant moins de possibilités de réaménagement qu'ils sont géographiquement plus imbriqués dans l'agglomération urbaine qui les environne;
- Puisqu'ils sont dotés d'un portefeuille d'activités combinant très souvent commerce, pêche, plaisance, trafic passager ou encore réparation navale ou croisière, ils doivent faire la part des objectifs et contraintes de multiples intervenants;
- Cette complexité de gestion peut être renforcée par leur mobilisation en tant qu'outils privilégiés de politiques territoriales de développement ou de relance d'une industrie (p. ex., énergies marines renouvelables, agro-alimentaire), mobilisation qui restreint la liberté de composition de leurs portefeuilles d'activités stratégiques.

Dès lors, les ports locaux et régionaux apparaissent comme un sujet d'étude à part entière, même si la littérature traitant de leurs spécificités semble assez peu étoffée. Il est toutefois intéressant de noter que l'éventail des sujets traités par les chercheurs et chercheuses concernant ces ports est assez large, allant de la stratégie et des processus

opérationnels, qui sont la préoccupation prédominante jusqu'aux alentours de 2010, aux politiques numériques et de durabilité, sur lesquelles l'accent est mis principalement par la suite.

En référence à un tel contenu, l'objectif de cet article est d'identifier les enjeux pris en compte par les ports locaux et régionaux lorsqu'ils s'attachent à relever les défis évoqués ci-dessus.

Or, la longue façade maritime de la France, ouverte à la fois sur la Manche, l'Océan Atlantique et la Méditerranée, accueille de très nombreux ports qui, à quelques grandes entités près (p. ex., Le Havre, Marseille), entrent tous dans le vaste ensemble des ports locaux et régionaux, de taille petite ou moyenne. S'ils sont tous en France propriétés d'institutions publiques ou parapubliques, donc potentiellement contraints par les politiques et réglementations élaborées par celles-ci, plusieurs d'entre eux sont aussi maillons de chaînes logistiques industrielles et commerciales dont ils doivent chercher à satisfaire les critères de performance.

Dès lors, c'est un échantillon de ces ports qui a été retenu pour alimenter la base de données de l'étude dont rendre compte le présent article : 17 sites web individuels et 3 sites web collectifs de ports locaux et régionaux français ont été consultés afin de caractériser trois types d'impacts possibles sur les choix d'investissement d'un port : les impacts des stratégies des autorités publiques, les impacts des besoins des acteurs du secteur du transport ainsi que les impacts des attentes des acteurs du secteur de la logistique.

Après un bref retour sur la littérature consacrée aux ports locaux et régionaux ainsi qu'aux ports de petite et moyenne taille, les résultats de l'enquête seront présentés, suivis de remarques finales.

1. Revue de littérature

Bien qu'ils ne soient pas les seuls traités par la littérature sur les ports locaux et régionaux (PLR) et, plus généralement, sur les ports de petite et moyenne taille (PMP), quatre sujets ressortent comme une préoccupation majeure : le choix des options stratégiques, l'efficacité des processus

opérationnels, la définition de politiques de durabilité et la définition de politiques numériques, ces deux dernières étant souvent interconnectées.

Choix des options stratégiques

Quoiqu'Olesen et ses collègues (2012) proposent une approche générale du processus, la plupart des auteurs se concentrent sur des orientations spécifiques, allant de la concurrence directe avec les grands ports (Bernacki et Lis, 2022; Feng, 2013; Feng et Yang, 2012) à la fusion complète des PLR et des PMP (Ferretti et collab., 2018), en passant par la complémentarité/collaboration multiports (Hoshino, 2010; McMillan, 2011; Notteboom, 2009) parfois imposée par les pouvoirs publics (de Langen et Nijdam, 2016).

D'autres options suggérées sont que les PLR et les PMP renforcent leurs liens économiques avec leur hinterland (Notteboom et Rodrigue, 2004; Olesen et collab., 2012; Tuck, 2007) ou se concentrent sur la diversification de leur portefeuille stratégique (Ducruet, 2022; Ducruet et collab., 2010) en accueillant de nouvelles activités telles que des lignes maritimes à courte distance (Denisis, 2009), des chaînes d'approvisionnement circulaires (Mańkowska et collab., 2020) ou des importations de biomasse (Mańkowska et collab., 2021).

Efficacité des processus opérationnels

Outre celle de se concentrer sur la qualité et la flexibilité pour compenser une efficacité limitée (Seidenfus, 1987), l'idée la plus largement répandue dans la littérature est plutôt l'amélioration de cette efficacité (Chlomodis et Pallis, 2002; Ding et collab., 2015; Giannopoulos et Papageorgiou, 2002).

À cette fin, plusieurs auteurs préconisent la mise en place d'outils informatiques dédiés (Giannopoulos, 2004; Yang et collab., 2008), éventuellement empruntés à d'autres industries (Olesen et collab., 2014).

De fait, au-delà de leur efficacité opérationnelle, la recherche se penche également sur les impacts plus généraux des activités des PLR et des PMP, qu'ils soient économiques (Musso et collab., 2011) ou sociaux (Simon et collab., 2019).

Politiques de durabilité

L'évaluation est l'approche principale de nombreux auteurs, certains travaillant sur les impacts environnementaux des activités des PLR et des PMP (Široka et collab., 2021; Zhao et collab., 2020), d'autres sur les impacts des réglementations environnementales des autorités publiques (Stojanovic et collab., 2006), d'autres encore sur l'analyse coûts-avantages de leurs politiques environnementales par les PLR et les PMP (Ashrafi et collab., 2019; Geerts et collab., 2021).

Bien que leurs actions semblent avoir des résultats positifs à la fois en interne (Bermúdez et collab., 2020) et étendus à leur hinterland (Mortensen et collab., 2020), les PLR et les PMP éprouvent souvent des difficultés à mettre en œuvre une politique environnementale (Palantzas et collab., 2021) et leurs instances dirigeantes doivent continuellement adapter leurs stratégies concurrentielles aux réglementations environnementales élaborées/appliquées par les autorités publiques (Gan et collab., 2021).

Les questions de sûreté et de sécurité, qui peuvent être incluses dans le domaine de la durabilité, sont également abordées dans la littérature par Habert (2015), par Ringsberg et Cole (2020) ainsi que par Eski et Fiddlers (2022).

Politiques numériques

La recherche reconnaît généralement (Philipp et collab., 2020) et évalue (Paulauskas et collab., 2021) la numérisation en cours des processus des PLR et des PMP, en partie motivée par le soutien des autorités publiques aux projets de ports intelligents (*smart ports*; Battino et Leonisio, 2022).

Certains auteurs plus prescriptifs suggèrent que des technologies telles que l'identification par radiofréquence (*radio frequency identification* ou RFID; Knapskog, 2018) ou la chaîne de blocs (*blockchain*; Philipp, 2020) soient mises en œuvre, ainsi qu'une volonté d'automatisation générale des activités opérationnelles (Haraldson et collab., 2019).

Interconnectivité des politiques de durabilité et numériques

Plusieurs auteurs évoquent les liens étroits qui existent entre les politiques de durabilité et les politiques numériques. Ils insistent plus particulièrement sur la contribution positive de la seconde à la première (Adu-Gyamfi Appiah, 2019; Gerlitz et Meyer, 2021; Othman et collab., 2022).

Vue d'ensemble de la revue de littérature

Dans l'ensemble, la revue de la littérature montre que, en ce qui concerne les PLR et les PMP, une grande partie de l'attention est attirée par l'élaboration de stratégies à options multiples, par l'amélioration de l'efficacité des processus opérationnels ainsi que par la mise en œuvre de politiques numériques et de durabilité.

En référence à ce contenu, les trois sections suivantes décrivent ce que sont les principales préoccupations des ports étudiés lorsqu'ils font leurs choix d'investissement en réponse aux stratégies des autorités publiques ainsi qu'aux besoins et attentes de leur clientèle des secteurs du transport et de la logistique.

2. Impacts des stratégies des autorités publiques

Ils se manifestent dans deux domaines : d'une part, dans le renforcement de la protection de l'environnement et de la sûreté/sécurité et, d'autre part, dans le soutien apporté à certains secteurs d'activité économique.

Protection de l'environnement et sûreté/sécurité

Côté protection de l'environnement, tous les ports ou groupes de ports ressentent des impacts. Presque les trois quarts des ports (14/20) citent leurs efforts en matière de gestion des déchets. S'ajoutent également des actions spécifiques de réduction de la pollution de l'air, de l'eau et/ou du bruit (5/20).

Dans le souci de contribuer à réduire les émissions de CO₂, 8 ports ont créé ou sont en cours de création de plateformes ou de connexions multimodales. Parmi ces 8 ports, 3 indiquent apporter

du soutien particulier au développement du transport combiné rail-route.

Malgré la multiplicité de telles initiatives pour la protection de l'environnement poussées par les autorités publiques, un seul port manifeste explicitement d'avoir une ambition d'écoport (*green port*).

Côté renforcement de la sûreté et de la sécurité des biens et des personnes, 6 ports ou groupes de ports mettent en avant les investissements qu'ils ont faits pour s'ajuster aux normes du *Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires* (ISPS).

Aide au développement de l'activité économique

Même si les ports locaux et régionaux ont dans leur grande majorité une vocation multisectorielle, les collectivités publiques peuvent y soutenir spécifiquement certaines activités. Dans le cas des 20 ports et groupes de ports étudiés, quatre secteurs bénéficient d'une aide explicite : la pêche (n = 6), le ropax¹ (n = 4), les énergies marines renouvelables (n = 4) et la construction/réparation navale (n = 3).

La contribution des autorités publiques au développement de ces secteurs prend des formes diverses, telles que l'amélioration des accès nautiques (p. ex., ropax, pêche), la construction de terminaux dédiés (p. ex., ropax, énergies marines renouvelables) ou encore le financement d'équipements (p. ex., pêche, construction/réparation navale).

À noter aussi que deux ports font état d'une orientation de port intelligent.

3. Impacts des besoins et attentes des acteurs du secteur du transport

Lorsqu'ils travaillent à la conception de réseaux d'acheminement de flux physiques, les acteurs du transport maritime, terrestre et/ou hybride sont souvent amenés à intégrer un ou plusieurs nœuds portuaires. Pour faire leur choix parmi les options possibles, les ports de notre échantillon prennent en compte trois caractéristiques : la qualité des

prestations opérationnelles offertes, la politique en matière de protection de l'environnement et la politique en matière de sûreté/sécurité. Ces préoccupations ont des impacts directs sur les actions entreprises par les ports locaux et régionaux.

Qualité des prestations opérationnelles

La moitié (10/20) des ports investissent ou ont investi dans l'amélioration de leurs infrastructures nautiques : aménagement de quais (n = 8) et de bassins (n = 2), construction et équipement de terminaux (n = 3) et approfondissement de chenaux (n = 2). En outre, 8 ports font valoir leur facilité d'accès nautique (n = 6) ou terrestre (n = 2).

D'un port à l'autre, diverses prestations spécifiques sont citées : nouvelles lignes, nouvelles escales, nouveaux services *roll-on/roll-off* (ro-ro), fréquence élevée des départs ropax, accueil de lignes de feeder, possibilité de manutention de conteneurs post-panamax et position géographique privilégiée pour certaines destinations.

Toujours dans le souci de répondre aux besoins de leurs clients opérateurs et organisateurs de transport en matière de qualité opérationnelle, plusieurs ports ont obtenu une certification ISO 9001 (n = 5) ou ISO 9002 (n = 1) ou encore une certification d'opérateur économique agréé (OEA; n = 1).

Protection de l'environnement

Les efforts en ce sens mentionnés par les ports ou groupes de ports étudiés prennent diverses formes non exclusives : certification ISO 14000 (n = 4), construction de plateformes (n = 6), établissement de connexions multimodales (n = 2), élaboration d'une politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE; n = 3) ou d'un projet d'écoport (n = 1).

Renforcement de la sûreté/sécurité

Même si un port indique assurer une surveillance en temps réel de son site et que deux autres déclarent avoir mis en œuvre une politique de sûreté/sécurité, les initiatives dont les ports font état sont dans leur quasi-totalité relatives à l'obtention de certifications :

- ISPS pour la sécurisation des sites portuaires (n = 6);
- ISO 45001 pour la sécurité au travail (n = 3);
- ISO 22001 pour la sécurité alimentaire (n = 1);
- OEA pour la sécurisation des transactions (n = 1).

À noter qu'un port cumule cinq certifications ISO, dont ISO 50001 pour la gestion de l'énergie. Un port en a trois, tandis que trois ports en ont deux.

En outre, parmi les 20 ports ou groupes de ports étudiés, 3 se présentent comme un point d'entrée certifié pour les produits destinés à l'alimentation, 5 pour les produits destinés à l'agriculture et 1 pour les produits destinés à l'agriculture et/ou au bétail.

Les impacts des besoins des acteurs du secteur du transport peuvent sans doute aussi se trouver dans le signalement d'investissements dans le domaine des systèmes d'information (p. ex., Cargo Community System; n = 3) et d'un projet de port intelligent (n = 2).

4. Impacts des besoins et des attentes des acteurs du secteur de la logistique

Les ports locaux et régionaux sont le plus souvent parties prenantes de l'activité des secteurs économiques primaire et secondaire de leur hinterland de proximité. D'ailleurs, dans l'échantillon étudié, 9/20 ports font état de liens étroits avec leur arrière-pays, plus spécialement avec le secteur agricole (n = 6). Ils sont donc naturellement considérés par les chargeurs et par les prestataires de services logistiques comme des lieux d'installation potentiels, poussant alors les ports à optimiser les conditions d'implantation de sites sur leur territoire. Ces conditions doivent faire la part d'un intérêt à la protection de l'environnement et à la sûreté/sécurité des biens et des personnes que les acteurs du secteur de la logistique partagent avec les opérateurs et organisateurs de transport, ce qui induit les actions et les investissements précédemment évoqués.

Toutefois, c'est surtout l'offre foncière, immobilière et de services à la marchandise que doivent soigner les ports en réponse aux attentes de ces acteurs.

Presque la moitié des ports (9/10) mettent en avant leurs investissements dans l'immobilier pour la mise à disposition de terrains (n = 5) et/ou de bâtiments à usage industriel, commercial ou logistique (n = 7). À ces investissements non dédiés s'ajoutent ceux que les ports indiquent avoir faits au service d'activités spécifiques : pêche (n = 6), ropax (n = 4), énergies marines renouvelables (n = 4) et construction/réparation navale (n = 3).

En outre, la moitié des ports (10/20) citent l'existence de capacités de stockage offertes par des prestataires déjà en place, dont sous température contrôlée (n = 3) et sous douane (n = 2).

Les mentions de l'obtention d'une certification OEA, de la réalisation d'investissements en systèmes d'information (p. ex., RFID), de l'amélioration de la traçabilité des produits de la pêche ou encore de la possibilité de traiter des marchandises conteneurisées peuvent être considérées comme des manifestations supplémentaires du souci qu'ont les ports de répondre aux attentes des acteurs du secteur de la logistique.

Ces résultats de l'enquête, combinés en partie aux résultats de la revue de la littérature, mènent à un certain nombre de remarques finales.

5. Remarques finales

À l'instar de la recherche au sujet des PLR et des PMP, les ports et groupes de ports échantillonnés prêtent attention aux options stratégiques spécifiques, à l'efficacité opérationnelle et à la durabilité, en réponse à la fois aux stratégies des autorités publiques ainsi qu'aux besoins et attentes de leur clientèle.

Options stratégiques spécifiques

Plutôt que la concurrence directe, les ports optent pour la coopération avec les grands ports, par exemple en fournissant des capacités de maintenance aux lignes de *feeding* de conteneurs.

Comme l'illustrent les trois sites Internet collectifs, la collaboration entre PLR et PMP est également une option, qui a même mené à une fusion complète pour deux ports.

Par ailleurs, plusieurs ports ont déjà diversifié leur portefeuille d'activités ou sont en train de le faire, par exemple dans le domaine des énergies marines renouvelables. De fait, une partie de cette diversification est imposée aux ports par leurs autorités publiques de tutelle, dans leur volonté de répartir de manière optimale les activités portuaires régionales.

Les ports mettent également en avant leurs liens étroits avec leur hinterland, principalement avec la clientèle du secteur agricole, pour qui ils gèrent divers flux d'importation et d'exportation.

Efficacité opérationnelle

Bien que quelques-uns des ports et groupes de ports de l'échantillon indiquent avoir mis en place des outils informatiques comme moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle, ils insistent beaucoup plus sur les investissements faits ou à faire dans les infrastructures nautiques et dans l'immobilier, ainsi que sur la fourniture de nouveaux services à leur clientèle du transport et de la logistique.

Outre l'efficacité opérationnelle, qui est une préoccupation pour tous les ports, la qualité opérationnelle est également dans l'esprit de beaucoup d'entre eux. Pour améliorer leur performance à cet égard, ils ont lancé des processus de labellisation aboutissant à l'obtention des certifications ISO 9001/9002 et OEA.

Durabilité

La totalité des ports ou groupes de ports (20/20) sont concernés par le souci qu'ont les autorités publiques et leur clientèle de la protection de l'environnement et de la sûreté/sécurité des biens et des personnes. Par conséquent, du moins pour les plus grands, ils investissent massivement dans la construction de plateformes ou de connexions multimodales, en particulier rail-route. Quoique pas au même niveau de sophistication, tous les ports mènent des actions spécifiques pour réduire la pollution de l'air, de l'eau et/ou du bruit. En

plus de ces initiatives pour une meilleure protection de l'environnement, ils suivent également la voie des certifications ISO 14001/50001.

De la même manière, pour traiter les questions de sûreté/sécurité, les ports combinent des actions spécifiques, par exemple la surveillance de l'activité en temps réel ou la traçabilité sur site des produits de la mer, avec des certifications telles que ISPS et ISO 22001/45001.

Conclusion

Dans l'ensemble, même si les ports traitent globalement des mêmes sujets que dans la littérature, l'accent mis au sein de chaque sujet est assez différent, par exemple il vise davantage le soutien aux industries locales/régionales en ce qui concerne l'élaboration de stratégies, les investissements dans les infrastructures concernant l'efficacité opérationnelle et la certification concernant la durabilité. En outre, à deux exceptions près, il n'y a aucune indication explicite de la mise en œuvre d'une politique numérique et, contrairement à la forte concentration de la littérature sur cette question, il n'y a aucune mention de solutions basées

sur les technologies de l'information à des fins de durabilité accrue.

Cela dit, les résultats de l'enquête montrent que les ports locaux et régionaux étudiés se sont pour la plupart bien ajustés aux contraintes posées par les autorités publiques ainsi qu'aux besoins et attentes de leur clientèle actuelle et potentielle.

Tout en restant présents dans des filières traditionnelles (p. ex., la pêche) et en gardant des liens étroits avec leur hinterland de proximité, ils font tous les efforts requis en matière de protection de l'environnement et/ou de sécurisation de leurs processus. Ils sont plusieurs à accueillir de nouvelles activités, en particulier dans le secteur des énergies marines renouvelables.

Plus généralement, les stratégies de relocalisation industrielle générées par l'évolution des contextes économiques, sociaux et géopolitiques peuvent donner à ces ports de nouvelles opportunités de développement, sous réserve d'une intégration organisationnelle et informationnelle suffisante à ces chaînes logistiques globales reconfigurées.

NOTE

1 Le ropax est un navire roulier à passagers (en anglais, *roll-on/roll-off passenger ship* ou *ro-ro passenger ship*).

SITES WEBS DES PORTS (CONSULTÉS EN DÉCEMBRE 2022)

Port de Bayonne : <https://www.bayonne.port.fr>

Port de Boulogne-Calais : <https://www.portboulognecalais.fr>

Port de Brest : <https://www.brest.port.bzh>

Port de Caen-Ouistreham : <https://www.caen.port.fr>; <http://www.pna-ports.fr>

Port de Cherbourg : <https://www.cherbourg-port.fr>; <http://www.pna-ports.fr>

Port de Dieppe : <https://www.portdedieppe.fr>; <http://www.pna-ports.fr>

Port de Fécamp : <https://www.seine-estuaire.cci.fr/port-de-fecamp>

Port de Granville : <https://www.pavillonfrance.fr/fillere-entre-terre-mer/ports-francais/granville>

Port de Le Tréport : <https://www.port-letreport.fr>

Port de Lorient : <https://www.ports.bretagne.bzh/ports/lorient>

Ports de pêche de Cornouaille : <https://www.bretagne-ouest.cci.bzh/infrastructures-et-equipements/les-ports/cornouaille-port-de-peche>; <https://www.pecche-plaisance-cornouaille.fr>

Port de Port La Nouvelle : <https://www.port-la-nouvelle.com>

Port de Port-Vendres : <https://port-vendres.com/decouvrez-le-port-de-port-vendres>

Port de Rochefort Tonnav-Saintonge : <http://www.rochefort.port.fr>

Port de Saint-Jean-de-Luz : <http://www.port-saintjeandeluz-ciboure.com>

Port de Saint-Malo : <https://ports.bretagne.bzh/ports/saint-malo>; <http://www.port.fr/membre/chambres-de-commerces-et-dindustrie-et-autres-etablissements-gestionnaires-de-port/edeis>

Port de Sète : <http://www.sete.port.fr>

Port de Toulon : <https://www.portsradetoulon.com>

Ports des Côtes d'Armor : <https://www.cotesdarmor.cci.fr/infrastructures-et-equipements/activites-portuaires>

Ports vendéens : <https://www.vendee.fr/Territoire-et-environnement/Vendee-Ambition-Maritime/72903-Vendee-Ambition-Maritime/Ports-vendeens>

RÉFÉRENCES

- Adu-Gyamfi Appiah, B. (2019). *Onshore and offshore coordination of logistics services at seaports* [Mémoire de maîtrise, Arctic University of Norway]. Munin. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/18113/thesis.pdf>
- Ashrafi, M., Acciaro, M., Walker, T. R., Magnan, G. M. et Adams, M. (2019). Corporate sustainability in Canadian and US maritime ports. *Journal of Cleaner Production*, 220, 386-397. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.098>
- Battino, S. et Leonisio, M. D. M. M. (2022). Port authorities and smartness: The training policies of Spain's smart ports. *Journal of Research and Didactics in Geography*, 2. <http://www.j-reading.org/index.php/geography/article/view/340>
- Bermúdez, F. M., Laxe, F. G. et Aguayo-Lorenzo, E. (2020). Port sustainability in Spain: The case of noise. *Environment, Development and Sustainability*, 22(8), 8061-8078. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00560-9>
- Bernacki, D. et Lis, C. (2022). Investigating the future dynamics of multiport systems: The case of Poland and the Rhine-Scheldt Delta Region. *Energies*, 15(18), 1-27. <https://doi.org/10.3390/en15186614>
- Chlomoudis, C. et Pallis, A. (2002). The way forward: Institutional proposals and stakeholders' reactions. Dans *European Union Port Policy* (p. 146-185). Edward Elgar Publishing.
- de Langen, P. W. et Nijdam, M. H. (2016). A best practice in cross-border port cooperation: Copenhagen Malmö Port. Dans C. Ducruet et T. Notteboom, *Ports in Proximity: Competition and coordination among adjacent seaports* (p. 189-200). Routledge.
- Denisis, A. (2009). *An economic feasibility study of short sea shipping including the estimation of externalities with fuzzy logic* [Thèse de doctorat, University of Michigan]. ProQuest. <https://www.proquest.com/openview/84585e01bfd0f63d61a30794c5583902/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Ding, Z. Y., Jo, G. S., Wang, Y. et Yeo, G. T. (2015). The relative efficiency of container terminals in small and medium-sized ports in China. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), 231-251. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2015.06.004>
- Ducruet, C. (2022). Port specialization and connectivity in the global maritime network. *Maritime Policy & Management*, 49(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1840640>
- Ducruet, C., Koster, H. R. et Van der Beek, D. J. (2010). Commodity variety and seaport performance. *Regional Studies*, 44(9), 1221-1240. <https://doi.org/10.1080/00343400903167904>
- Eski, Y. et Fiddlers, V. (2022). Ignorance-led port policing? The limits of information sharing-based policing in the North Sea Canal Area and Port of Amsterdam and in the Port of Moerdijk. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 071. <https://doi.org/10.1093/police/paac071>
- Feng, L. (2013). Regression analysis on the hinterland connection of peripheral ports in the China Bohai Sea regions. *International Journal of Advances in Management Science*, 2(4), 159-162. <http://www.ij-ams.org/paperInfo.aspx?ID=13249>
- Feng, L. et Yang, R. (2012, 27-30 mai). *How small and medium-sized ports (SMPs) compete in multi-ports gateway regions: The case study of Zhuhai Port in Pearl River Delta Region (PRD) of China* [Communication orale]. International Forum on Shipping, Ports and Airports: Transport logistics for sustainable growth at a new level, Hong Kong, Chine.

- Ferretti, M., Parola, F., Risitano, M. et Vitiello, I. (2018). Planning and concession management under port cooperation schemes: A multiple case study of Italian port mergers. *Research in Transportation Business & Management*, 26, 5-13. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.03.001>
- Gan, M., Li, D., Wang, J., Zhang, J. et Huang, Q. (2021). A comparative analysis of the competition strategy of seaports under carbon emission constraints. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127488. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127488>
- Geerts, M., Dooms, M. et Stas, L. (2021). Determinants of sustainability reporting in the present institutional context: The case of port managing bodies. *Sustainability*, 13(6), 3148. <https://doi.org/10.3390/su13063148>
- Gerlitz, L. et Meyer, C. (2021). Small and medium-sized ports in the TEN-T network and nexus of Europe's twin transition: The way towards sustainable and digital port service ecosystems. *Sustainability*, 13(8), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su13084386>
- Giannopoulos, G. A. (2004). The application of information and communication technologies in transport. *European Journal of Operational Research*, 152(2), 302-320. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00026-2](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00026-2)
- Giannopoulos, G. A. et Papageorgiou, K. (2002). Application of reengineering techniques in redesign of port processes. *Transportation Research Record*, 1782(1), 56-63. <https://doi.org/10.3141/1782-07>
- Habert, O. (2015). *Perceptions of small to medium ports in Northern Europe on the impact of security initiatives* [Mémoire de maîtrise, Lunds Universitet]. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8170877&fileId=8170878>
- Haraldson, S., Lind, M., Karlsson, M., Bach, A., Woxenius, J. et Gonzalez-Aregall, M. (2019). Digitalisation and automation in small and medium sized Swedish ports (SMPs). Dans Lighthouse Swedish Maritime Competence Centre, *Lighthouse reports* (p. 1-31). Lighthouse.
- Hoshino, H. (2010). Competition and collaboration among container ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 26(1), 31-47. [https://doi.org/10.1016/S2092-5212\(10\)80010-0](https://doi.org/10.1016/S2092-5212(10)80010-0)
- Knapskog, K. A. (2018). *Logistic service at ports in Northern Norway: Case study of the port of Narvik* [Mémoire de maîtrise, Arctic University of Norway]. Mumin. <https://munin.uit.no/handle/10037/14472>
- McMillan, C. (2011). Innovation in Canada's trade gateways and corridors. *Policy Options*, 47-54. <https://policyoptions.irpp.org/wp-content/uploads/sites/2/assets/po/innovation-nation/mcmillan4.pdf>
- Mańkowska, M., Kotowska, I. et Pluciński, M. (2020). Seaports as nodal points of circular supply chains: Opportunities and challenges for secondary ports. *Sustainability*, 12(9), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12093926>
- Mańkowska, M., Pluciński, M. et Kotowska, I. (2021). Biomass sea-based supply chains and the secondary ports in the era of decarbonization. *Energies*, 14(7), 1-24. <https://doi.org/10.3390/en14071796>
- Mortensen, L., Kørnøv, L., Lyhne, I. et Raakjær, J. (2020). Smaller ports' evolution towards catalysing sustainable hinterland development. *Maritime Policy & Management*, 47(3), 402-418. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1711978>
- Musso, E., Benacchio, M., Ferrari, C. et Haralambides, H.E. (2001, 22-27 juillet). *On the economic impact of ports: Local vs. national costs and benefits* [Communication orale]. Proceedings of the 9th World Conference on Transport Research. Séoul, Corée du Sud.
- Ng, M. (2022). On the Feasibility of Speed Limits in Ocean Container Shipping. *Maritime Transport Research*, 3, 100067. <https://doi.org/10.1016/j.martra.2022.100067>
- Notteboom, T. E. (2009). Complementarity and substitutability among adjacent gateway ports. *Environment and Planning A*, 41(3), 743-762. <https://doi.org/10.1068/a40220>
- Notteboom, T. et Rodrigue, J. P. (2004). Inland freight distribution and the subharborization of port terminals. Dans L. Sun (dir.), *Proceedings of the First International Conference on Logistics Strategy for Ports* (p. 365-382). Dalian Maritime University Press.
- Olesen, P. B., Damgaard, C. M., Hvolby, H. H. et Dukovska-Popovska, I. (2014). Applicability of planning and control in a port environment. Dans B. Grabot, B. Vallespir, S. Gomes, A. Bouras et D. Kiritsis (dir.), *Advances in production management systems – Innovative and knowledge-based production management in a global-local world: IFIP WG 5.7 International Conference Proceedings* (p. 555-562). Springer.

- Olesen, P. B., Dukovska-Popovska, I., Hvolby, H. H. et Jensen, K. S. (2012). Strategic port development: Identifying a development approach for small and medium-sized ports. *Selected Proceedings from the Annual Transport Conference at Aalborg University*, 7(1).
- Othman, A., El Gazzar, S. et Knez, M. (2022). Investigating the influences of smart port practices and technology employment on port sustainable performance: The Egypt case. *Sustainability*, 14(21), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su142114014>
- Palantzas, G., Darbra Roman, R. M., Naniopoulos, A., Tselentis, V. et Wooldridge, C. (2021). The environmental management of small ports: Challenges and options. *Proceedings Greenport 2021 Online*. <http://hdl.handle.net/2117/365226>
- Paulauskas, V., Filina-Dawidowicz, L. et Paulauskas, D. (2021). Ports digitalization level evaluation. *Sensors*, 21(18), 1-22. <https://doi.org/10.3390/s21186134>
- Philipp, R. (2020). *Smart seaports as innovation drivers for Blue Growth* [Thèse de doctorat, Tallinn University of Technology]. <https://doi.org/10.23658/taltech.14/2021>
- Philipp, R., Gerlitz, L. et Moldabekova, A. (2020). Small and medium-sized seaports on the digital track: Tracing digitalisation across the South Baltic Region by innovative auditing procedures. Dans I. Kabashkin, I. Yatskiv et O. Prentkovskis (dir.), *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication* (p. 351-362). Springer.
- Ringsberg, A. H. et Cole, S. (2020). Maritime security guidelines: A study of Swedish ports' perceived barriers to compliance. *Maritime Policy & Management*, 47(3), 388-401. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1711977>
- Seidenfus, H. (1987). European ports in the context of the world economy and the European economy: Changes in sea transport. *International Journal of Transport Economics*, 14(2), 133-138. <https://www.jstor.org/stable/42746977>
- Simon, E., Garnier, C., Lacalle, I., Costa, J. P. et Palau, C. E. (2019). Small and medium ports' activities modelling: Introduction to the pixel approach. *WIT Transactions on The Built Environment*, 187, 149-163. <https://doi.org/10.2495/MT190141>
- Široka, M., Piličić, S., Milošević, T., Lacalle, I. et Traven, L. (2021). A novel approach for assessing the ports' environmental impacts in real time: The IoT based port environmental index. *Ecological Indicators*, 120, 106949. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2020.106949>
- Stojanovic, T. A., Ormerod Smith, H. D. et Wooldridge, C. F. (2006). The impact of the habitats directive on European port operations and management. *Geojournal*, 65(3), 165-176. <https://doi.org/10.1007/s10708-006-0004-2>
- Tuck, S. J. (2007). *Socio-economic aspects of commercial ports and wharves in Southwest England: A grounded theory approach to regional competitiveness* [Thèse de doctorat, University of Plymouth]. Pearl. <https://pearl.plymouth.ac.uk/handle/10026.1/2123>
- Yang, G., Sun, G., Li, Q. et Liu, G. (2008). Visualising layout of a container terminal. *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (p. 1-4). IEEE.
- Zhao, Y., Zhu, Q., Kou, Y. et Lun, Y. V. (2020). Quantitative evaluation of dual operational-environmental port performance in the Pearl River Delta. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 12(3), 212-229. <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2020.107232>

Espace libre

Conciliation emploi-famille : des enjeux et des options dans des territoires différents

Diane-Gabrielle Tremblay^a, Sophie Mathieu^bDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1606>

RÉSUMÉ. Si plusieurs champs professionnels et secteurs d'activité ont fait l'objet de travaux sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale-personnelle, les territoires et régions ont moins fait l'objet d'études. Pourtant, le territoire et ses occupants constituent des acteurs pouvant influencer sur cette conciliation, le marché du travail étant différencié selon les régions. Nous avons voulu vérifier dans quelle mesure il pouvait exister une culture organisationnelle territoriale qui se traduirait par des différences régionales sur le plan de l'articulation vie professionnelle-personnelle-familiale. Nous nous penchons ici sur les différences concernant la mise en place de mesures de conciliation, sur la perception des obstacles associés, sur les effets positifs et négatifs perçus ainsi que sur les facteurs pouvant influencer sur leur application. Nous avons comparé trois grandes régions au Québec, soit la région métropolitaine (RM) de Montréal, la RM de Québec et les régions périphériques (regroupant le reste du Québec, des villes de taille petite et moyenne). Nous avons posé comme hypothèse que la situation serait semblable dans les deux régions métropolitaines, mais nous avons pu constater que, sous plusieurs angles, la RM de Montréal se distinguait, sans que cela soit systématique. Nous observons notamment que l'information et l'expertise varient d'une région à l'autre, de même que les pratiques des autres entreprises.

Mots-clés : Conciliation emploi-famille, territoire, régions, travail-famille, travail-vie

ABSTRACT. *If numerous professional fields and activity sectors were the subject of research work done on professional life and personal-family life, territories and regions were less studied. Yet, territories and their inhabitants constitute the actors who may influence this reconciliation, as the labour market is differentiated by regions. We thus wanted to determine to what extent there may be a territorial organizational culture, which could translate into territorial or regional differences regarding the articulation of professional-personal-family life. We here cover the differences regarding the implementation of reconciliation measures, the perception of associated obstacles, the positive and negative effects perceived, and the factors that could influence their application. We thus compared three large regions in the province of Quebec; the Montreal metropolitan region, the Quebec City metropolitan region and the peripheral regions (that cover the rest of the province of Quebec, essentially small and medium sized cities). We set the hypothesis that the two metropolitan regions would be similar, but in fact we found out that on many points, Montreal distinguishes itself, although this is not systematically the case. In particular, we observed that information and expertise vary from one region to another, as well as the practices of other firms.*

Keywords: Work-family reconciliation, territory, region, work-life, gender

Introduction

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale ou, pour faire plus court, la conciliation emploi-famille renvoie à la tentative d'intégrer et de bien assumer les responsabilités

professionnelles et familiales, du point de vue du temps et des rôles assumés (Tremblay, 2019). Les responsabilités familiales font référence aux responsabilités à l'endroit de ses enfants, soit la parentalité (Barrère-Maurisson, 1992; Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009; Tremblay, 2012,

^a Professeure, Université TÉLUQ (Université du Québec)

^b D. Soc., Institut Vanier de la famille, Ottawa

2019), mais aussi aux responsabilités face à ses ascendants, se traduisant souvent par une situation de personne proche aidante (Nogues et Tremblay, 2022).

Les organisations peuvent jouer un rôle médiateur, qui peut être favorable ou défavorable à la mise en place de mesures d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale. Leur rôle et la mise en place de mesures de conciliation ont été assez bien étudiés au cours des dernières années (Fusulier et collab., 2008; Tremblay, 2012, 2019), mais il faut toujours suivre l'évolution, car des situations comme la pandémie récente entraînent des changements importants dans les organisations en matière de conciliation (Mathieu et collab., 2023; Mathieu et Tremblay, 2022a, 2022b, 2022c), dont le télétravail (Tremblay, 2022a, 2023a), le travail hybride et le développement du télétravail (Krauss et Tremblay, 2024; Scaillerez et Tremblay, 2024; Tremblay, 2023b; Tremblay et Marceau, 2024; Tremblay et Scaillerez, 2024).

Toutefois, les milieux de travail ne se réduisent pas aux organisations puisque celles-ci s'inscrivent elles-mêmes dans des champs professionnels ou des secteurs d'activité et dans des régions ou territoires précis possédant des caractéristiques particulières. Si plusieurs champs professionnels et secteurs d'activité ont fait l'objet de recherches sur le plan de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale-personnelle, les territoires et régions ont moins fait l'objet d'études, alors que le territoire et ses occupants constituent des acteurs pouvant influencer sur cette conciliation et que le marché du travail est différencié selon les régions (Tremblay, 2022c). Quelques travaux ont porté sur le rôle des municipalités, avec des programmes comme *Municipalités amies des enfants* ou encore *Villes amies des aînés*. Au Québec, les municipalités ont pu obtenir du financement pour mettre en œuvre des projets, mais ceux-ci s'apparentaient souvent à des programmes de loisirs pour les jeunes, et moins à des initiatives favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale-personnelle pour les parents ou pour les personnes proches aidantes (Nogues et Tremblay, 2021, 2022). Des programmes comme *Villes amies*

des aînés peuvent aussi contribuer à faciliter l'articulation pour les personnes proches aidantes et les bureaux des temps ou programmes apparentés peuvent soutenir l'agencement des temporalités des parents. (Rochman et Tremblay, 2012, 2013a, 2013b). Par contre, peu de travaux ont traité du rôle des territoires ou régions comme tel, ni des différences entre régions ou territoires dans l'offre de mesures de conciliation. Nous avons étudié la question de la conciliation et son évolution récente sous cet angle, que nous développons ici.

Par le passé, nous avons surtout travaillé sur le thème de la conciliation chez divers groupes professionnels et en sommes venues à étudier ce que nous appelons la « médiation professionnelle » ou le rôle de l'éthos professionnel (Tremblay, 2014, 2012; Tremblay et Mascova, 2013). Nous avons voulu étendre cette perspective au territoire ou aux régions, en postulant que certaines régions (principalement les régions métropolitaines par rapport aux régions périphériques) pourraient avoir un effet médiateur et une offre différente en ce qui a trait à la conciliation emploi-famille¹.

1. Cadre conceptuel : articulation, conciliation et équilibre emploi-famille

Dans cette recherche, nous employons autant le terme *articulation* que celui de *conciliation* emploi-famille. Le terme *articulation* est davantage utilisé en France. Il est parfois jugé plus juste parce qu'il rend mieux compte des ajustements, arrangements et négociations qui se réalisent autour du temps de travail et des autres temps sociaux, dont ceux de la vie familiale. Au Québec, l'expression la plus couramment employée est celle de *conciliation*, qui, bien qu'acceptable, rend moins bien le sens des arrangements et des négociations autour des temps sociaux. Tout comme le mot *articulation*, *conciliation* (avec la fin du mot en *-tion*) rend le sens d'une transformation ou d'un processus (Tremblay, 2012, 2019).

En revanche, l'expression *équilibre* utilisée par certains chercheurs, surtout les anglophones avec l'expression *work-family balance*, nous paraît moins appropriée. Elle a été critiquée (Grzywacz et

Carlson, 2007) et implique qu'il est possible d'atteindre un équilibre, voire qu'il est atteint.

Nous utiliserons donc les termes *articulation* et *conciliation* indifféremment dans cet article, même si l'on peut considérer comme plus justes les expressions *articulation emploi-famille* ou *articulation entre la vie personnelle-familiale et la vie professionnelle*. Plus longue, cette dernière peut rendre difficile la lecture de certaines phrases, mais elle traduit mieux la réalité d'une articulation entre l'ensemble du champ lié à la profession et l'ensemble du champ de la vie familiale et personnelle.

Enfin, nous utilisons l'expression *emploi-famille*, plutôt que *travail-famille*, parce que le travail englobe bien davantage que l'emploi. Le travail inclut en effet le travail domestique, souvent fait par « amour » (Luxton, 1980). De plus, le conflit se situe véritablement entre l'emploi (le travail à l'extérieur du domestique) et les responsabilités familiales (qui elles-mêmes incluent ce travail domestique, généralement non rémunéré). Notons qu'au Québec on parle aussi de plus en plus de *conciliation famille-travail-études* (CFTE), en particulier au gouvernement du Québec et dans les ministères traitant de la question².

2. Revue de littérature

Au fil des ans, plusieurs travaux ont fait état du manque de temps vécu par les parents de jeunes enfants (Frederick, 1995; Frederick et Fast, 2001; Galinsky et collab., 2001; Tremblay, 2012, 2019) ainsi que des difficultés de conciliation ou des conflits entre l'emploi et la famille (Stephens et Sommer, 1996). Greenhaus et Beutell (1985) définissent le conflit emploi-famille comme étant le résultat d'une incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, se traduisant par le fait que l'engagement dans un rôle rend difficile l'engagement dans l'autre. Le conflit se manifeste alors puisque l'individu a le sentiment que les attentes du point de vue de son rôle familial sont contradictoires avec les attentes de son rôle professionnel, et vice versa (Frone et collab., 1992a, 1992b).

Selon Carlson et ses collègues (2000), on peut dégager trois formes de conflits (Duxbury et collab., 2003; Frone et collab., 1992a, 1992b; Kossek et Ozeri, 1998; Lee et collab., 2000; Stephens et Townsend, 1997) : les conflits de *temps* (surcharge associée aux rôles multiples), les conflits de *tension* (tension dans un rôle et impact sur l'autre rôle) et, finalement, les conflits de *comportement* (incompatibilité du comportement associé à un rôle avec le comportement attendu dans un autre rôle et ajustements nécessaires ne pouvant pas être faits).

La mise en place de mesures de conciliation emploi-famille vise à atténuer ou à réduire les sources de conflit. Plusieurs de ces mesures agissent sur les conflits de temps, comme nous le verrons plus loin. Par contre, la mise en place de mesures n'assure pas leur utilisation par les personnes, notamment en raison de l'éthos professionnel (Tremblay et Mascova, 2013) ou encore du refus de s'afficher comme personne proche aidante (Nogues et Tremblay, 2021, 2022). Certains obstacles informels viennent donc parfois freiner l'utilisation et l'efficacité des mesures de conciliation.

Certaines recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements et attitudes des collègues et des supérieurs dans les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles (Lee et collab., 1992; Lee et collab., 2000). Guérin et ses collègues (1997) constatent que la culture organisationnelle influence l'ampleur du conflit emploi-famille; ainsi, si la personne ne se sent pas pénalisée en raison de ses engagements familiaux, elle ressent moins de difficultés de conciliation et inversement, si elle craint des effets sur la carrière, ce qui s'observe souvent chez les femmes et les hommes professionnels ou cadres en particulier. Le conflit est aussi réduit lorsque la personne a le sentiment que sa hiérarchie ou la personne supérieure immédiate manifeste de l'empathie, ou encore qu'elle accepte des aménagements afin de faciliter la conciliation emploi-famille. Finalement, Behson (2005) montre l'importance du soutien organisationnel et du soutien informel, au-delà des mesures formelles de conciliation, qui peuvent faciliter l'utilisation des mesures. Il souligne ainsi

l'intérêt d'étudier les deux formes de mesures (formelles et informelles), ce que nous avons fait dans nos recherches de manière générale.

Campbell Clark (2001) montre que la culture organisationnelle à l'égard des dispositifs de conciliation et le soutien du supérieur permettent d'expliquer pourquoi ces dispositifs sont utilisés, ou pas, par les personnes salariées. De plus, les résultats de Behson (2005) et de Thompson et ses collègues (1999) indiquent que la seule mise en place de mesures de conciliation emploi-famille sera souvent inefficace, s'il n'y a pas aussi du soutien informel, comme une attitude positive du supérieur hiérarchique et un environnement qui valorise la conciliation, de sorte que les employés ne se sentent pas pénalisés dans leur carrière s'ils utilisent ces mesures de conciliation³.

C'est cette dimension de culture organisationnelle qui nous intéresse (Tremblay, 2022b) et que nous avons voulu transposer à l'échelle régionale ou territoriale. Nous posons comme hypothèse la possibilité qu'il y ait des différences interrégionales, que les programmes de conciliation soient mieux connus dans les grands centres, que les gens y soient davantage sensibilisés, de sorte que la perception des gestionnaires puisse être différente, tout comme l'offre de mesures, entre les centres métropolitains et les régions périphériques.

Il ressort des recherches que les organisations peuvent jouer un rôle médiateur favorable ou défavorable en ce qui concerne la mise en œuvre et l'utilisation concrète de dispositifs d'articulation emploi-famille (Fusulier et collab., 2008; Tremblay, 2022b). Toutefois, s'il y a des recherches sur l'utilisation effective des mesures de conciliation (Galinsky et collab., 2008a; Galinsky et collab., 2008b; Mathieu et Tremblay, 2022a, 2022b; Tremblay, 2012, 2019), il y en a nettement moins, voire aucune au Canada et au Québec, sur l'utilisation selon le territoire ou la région.

Or, l'offre et l'utilisation des mesures sont susceptibles de varier d'une région à une autre, selon la culture organisationnelle régionale, selon les services offerts par les villes, selon la manière dont

l'organisation présente son offre, selon les attitudes des gestionnaires, selon la perception qu'en ont les employés et selon les conséquences qu'ils anticipent pour leur carrière. Le soutien de l'employeur apparaît donc comme un aspect essentiel au succès de ces dispositifs visant à améliorer la conciliation emploi-famille, et cela peut être différent selon la région; du moins, pouvons-nous le postuler. En outre, il semble que le soutien organisationnel perçu à l'égard de ces dispositifs puisse encourager ou dissuader les employés de les utiliser (Regroupement pour la valorisation de la paternité, 2022).

Nous pouvons donc conclure que le conflit ou les difficultés de conciliation tiennent à un ensemble de facteurs, et non à une seule cause. Comme nous avons pu le constater dans nos recherches, un ensemble de facteurs contribuent à accentuer les difficultés des parents, en particulier des mères (Mathieu et collab., 2023), mais aussi des personnes proches aidantes. Au-delà de l'offre de mesures comme telle, le soutien de l'organisation et du milieu environnant est un facteur qui influe sur l'utilisation des mesures, et nous voulons voir ici si les différences régionales peuvent traduire ces différences de milieu environnant.

Nous émettons donc l'hypothèse que, tout comme le soutien de l'organisation joue un rôle important, le milieu d'accueil des entreprises, du territoire ou de la région peut aussi jouer un rôle dans l'offre de mesures et dans la perception des organisations et des personnes salariées à l'égard des enjeux de conciliation. Pour mesurer le soutien formel ou informel du milieu de travail, les recherches précédentes (Behson, 2005; Guérin et collab., 1997) se sont intéressées au soutien des collègues et du supérieur ainsi qu'à la réactivité des milieux de travail aux demandes des parents (que les auteurs qualifient de *family responsiveness*; Glass et Estes, 1997; Glass et Finlay, 2002).

Des travaux ont permis de mettre en évidence les caractéristiques de l'offre de mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations (Concilivi, 2022; Concilivi, Conseil de gestion de l'assurance parentale et Regroupement pour la valorisation de la paternité, 2022), mais aussi les

effets concrets de l'appui des dirigeants, des supérieurs et des collègues sur l'utilisation des différentes mesures (Tremblay, 2012). Puisqu'il s'agit ici de fonctions, mais aussi de personnes particulières occupant ces rôles, nous postulons que leur attitude est importante et qu'elle varie selon le contexte organisationnel, comme cela a pu être montré dans divers travaux (Fusulier, 2011; Tremblay, 2012). Nous proposons de reprendre cette hypothèse, mais en traitant du soutien régional ou territorial. Les divers facteurs associés à l'environnement régional pourraient avoir une incidence sur l'offre de mesures de conciliation.

Dans une première étape de cette recherche, nous avons d'abord voulu voir s'il y avait des différences entre les régions dans l'offre de mesures de conciliation et dans les obstacles perçus. La culture organisationnelle et le soutien des dirigeants des organisations varient-ils selon la région?

Nous avons aussi voulu voir si divers facteurs pouvaient être plus importants dans certaines régions du Québec, par exemple p. ex., l'accès à l'information sur les mesures et sur la conciliation emploi-famille), la connaissance des pratiques d'autres entreprises ou d'autres facteurs. Nous postulons que le contexte métropolitain et le contexte de région périphérique pourraient avoir une incidence sur les pratiques des entreprises en matière de conciliation. Les connaissances sur le sujet de la conciliation, tout comme l'information disponible ou les exemples de pratiques d'autres entreprises, varient selon le territoire, ce qui pourrait influencer sur les pratiques observées dans les diverses régions.

3. Méthodologie

Cette recherche a été menée dans le cadre d'un partenariat avec le Réseau pour un Québec Famille⁴ et avec la firme de sondage Léger. Nous avons voulu connaître l'offre de mesures ainsi que la perception des organisations québécoises à l'endroit de la conciliation emploi-famille. À cette fin, nous avons réalisé une enquête web du 15 au 23 novembre 2022 auprès de 1003 propriétaires d'entreprises ou personnes occupant les fonctions

de présidence, de direction générale et de direction des ressources humaines.

À partir des données de Statistique Canada, les données ont été pondérées selon diverses variables, dont la région, de sorte que les données présentées ici sont représentatives de la situation du Québec et de ses régions⁵.

Notre hypothèse était initialement que les régions métropolitaines de Montréal et de Québec se distingueraient des régions plus périphériques (autres régions), en raison d'un accès plus facile à l'information et aux expériences d'autres entreprises ayant mis en place des mesures de conciliation, car c'est souvent l'expérience de certaines entreprises qui conduit à la mise en place de mesures dans d'autres organisations.

4. Résultats

Nous nous sommes d'abord intéressées aux mesures en place dans les organisations afin de savoir si l'offre et la nature des mesures étaient les mêmes mesures dans les régions métropolitaines (RM) de Montréal et de Québec ainsi que dans les autres régions périphériques. Dans les tableaux qui suivent, les données en rouge indiquent une situation significativement inférieure par rapport à la moyenne, tandis que celles en vert indiquent une situation significativement plus élevée.

Nous avons postulé que les mesures seraient présentes de manière assez semblable dans les RM de Montréal et de Québec, par rapport à la catégorie autres régions (périphériques). Cela s'observe parfois, mais nous verrons que cette répartition métropole/régions n'est pas toujours pertinente pour caractériser les répondants, contrairement à ce que nous avons postulé.

Dans le tableau 1 sur les mesures offertes dans les organisations, les résultats sont semblables. Le seul écart important touche la banque d'heures ou de temps accumulé, qui est plus présente dans les régions, mais moins dans la RM de Montréal. La RM de Québec se situe entre les deux.

Il est intéressant de noter que la flexibilité dans les horaires et le choix des vacances est assez courante, ce qui constitue généralement la première demande en matière de conciliation, et la mesure souvent jugée la plus efficace (Tremblay, 2019).

Par contre, les mesures visant l'adaptabilité de l'organisation (poste de remplacement volant, droit à la déconnexion, etc., 4 %) ou encore le soutien pour la garde d'enfants ou le traiteur (5 %) sont des services assez rarement offerts.

Q8 : Tout d'abord, parmi les mesures suivantes, lesquelles sont en vigueur dans votre organisation?			
	RM de Montréal	RM de Québec	Autres régions
Total absolu de présence des mesures	439	155	409
Total net de « oui »	86 %	83 %	90 %
Flexibilité des horaires de travail	68 %	62 %	66 %
Diminution du n ^{bre} d'heures travaillées avec réduction de salaire	15 %	16 %	20 %
Diminution du n ^{bre} d'heures travaillées sans réduction de salaire (ex. : semaine de 4 jours sans baisse de salaire)	10 %	12 %	7 %
Semaine comprimée (ex. : 35-40 heures en 4 jours)	14 %	19 %	16 %
Banque d'heures ou temps accumulé	25 %	34 %	44 %
Flexibilité dans le choix des vacances	51 %	48 %	41 %
Télétravail à temps plein (4 jours ou + par semaine)	17 %	9 %	11 %
Télétravail à temps partiel (1 à 3 jours par semaine)	18 %	17 %	16 %
Congés PAYÉS pour responsabilités familiales	18 %	20 %	17 %
Congés NON PAYÉS pour responsabilités familiales au-delà des 10 jours prévus dans la <i>Loi sur les normes du travail</i>	15 %	14 %	21 %
Mesures de soutien aux employés dans l'exercice de leurs responsabilités familiales (ex. : soutien pour la garde d'enfants, services de santé, service de traiteur, etc.)	5 %	4 %	5 %
Mesures visant l'adaptabilité de l'organisation (ex. : poste de remplacement volant, droit à la déconnexion, rotation des horaires, etc.)	4 %	7 %	4 %
Autre. Précisez :	0 %	0 %	1 %
Aucune mesure	11 %	15 %	7 %
Je ne sais pas	3 %	2 %	2 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	0 %	0 %

Tableau 1 – Mesures offertes dans les organisations, selon la région

Nous nous sommes aussi intéressées au caractère formel ou informel des mesures (voir Tableau 2). Sur ce plan, deux points de vue se présentent. Certains répondants considèrent que les mesures doivent être formelles et que les mesures informelles sont moins efficaces ou moins justes, pouvant donner lieu à de l'arbitraire. Les données indiquent que la RM de Montréal présente plus d'entreprises ayant des

mesures informelles seulement, alors que la RM de Québec présente un pourcentage semblable à celui des régions périphériques. Les régions périphériques ont un peu plus de mesures formelles et de situations de combinaison des deux. Les régions périphériques ont davantage de combinaison des mesures formelles et informelles que les RM de Montréal et de Québec.

Q11 : Les mesures de conciliation famille-travail en vigueur dans votre organisation sont-elles des mesures formelles (c.-à-d. clairement définies, écrites et diffusées à tout le personnel) ou informelles (c.-à-d. selon la situation)?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	398	136	371
Formelles	20 %	20 %	22 %
Informelles	61 %	43 %	45 %
Une combinaison des deux	16 %	25 %	27 %
Je ne sais pas	3 %	12 %	5 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	0 %	1 %

Tableau 2 – Mesures formelles ou informelles

Nous nous sommes ensuite penchées sur les effets positifs attribuables aux mesures de conciliation (voir Tableau 3). La RM de Montréal vient en tête pour la perception d'effets positifs (80 %), contre 67 % pour la RM de Québec et 73 % pour les régions périphériques. Ainsi, les données semblent contredire l'hypothèse de différences entre les régions métropolitaines et les régions périphériques puisque la RM de Québec se situe à une extrémité du pôle et les régions périphériques entre les deux RM et les données ne varient pas significativement.

Pour l'ensemble des répondants, les effets positifs de la conciliation touchent surtout une amélioration du climat de travail et la satisfaction ou la motivation accrue des employés. Pour ces deux éléments, les pourcentages sont au-dessus de 35 % pour toutes les régions.

Les autres effets positifs tombent sous les 26 %, sauf pour l'amélioration de la qualité du travail : 37 % pour la RM de Montréal, 33 % pour la RM de Québec et seulement 26 % pour les régions périphériques. C'est le seul sujet où un écart significatif (11 points de pourcentage) est noté entre les réponses des divers groupes.

La RM de Montréal semble voir plus d'effets positifs : autour du quart des entreprises montréalaises voient des effets positifs sur la baisse de l'absentéisme et sur la hausse de la productivité. Les répondants de la RM de Québec se distinguent en étant 16 % à ne voir aucun effet positif des mesures, contre 12 % pour les deux autres régions. Ici encore, les données ne soutiennent pas l'hypothèse d'une différence de perception entre les RM et les régions périphériques.

Q15 : Avez-vous observé des effets positifs attribuables aux mesures de conciliation famille-travail implantées dans votre organisation?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	398	136	371
Total des effets positifs	80 %	67 %	73 %
Amélioration du climat de travail	41 %	35 %	38 %
Satisfaction ou motivation accrue des employés	46 %	48 %	41 %
Meilleur service à la clientèle	18 %	14 %	11 %
Taux de roulement moins élevé	19 %	23 %	16 %
Baisse de l'absentéisme	26 %	18 %	20 %
Hausse de la productivité	25 %	19 %	18 %
Amélioration de la qualité du travail	37 %	33 %	26 %
Organisation plus concurrentielle pour attirer des travailleurs	14 %	12 %	12 %
Autre. Précisez :	0 %	0 %	0 %
Aucun effet positif observé	12 %	16 %	12 %
Je ne sais pas	8 %	17 %	13 %
Je préfère ne pas répondre	1 %	0 %	2 %

Tableau 3 – Effets positifs observés et attribuables aux mesures de conciliation

Le tableau 4 présente des données sur les effets négatifs que les répondants considèrent comme attribuables aux mesures de conciliation. Ici encore, la RM de Montréal se démarque des autres régions, même si les différences ne sont pas statistiquement significatives; elle perçoit moins d'effets négatifs liés aux mesures de conciliation (35 % globalement, contre 45 % pour la RM de Québec et 44 % pour les autres régions). La RM de Montréal présente aussi un pourcentage plus élevé (55 %) de répondants qui ne voient aucun

effet négatif, mais ces répondants trouvent que la charge de travail accrue est l'effet négatif le plus important (12 %). Les abus possibles de certains employés sont aussi évoqués comme effets négatifs, surtout par la RM de Québec (20 %) et par les régions périphériques (17 %); moins à Montréal (11 %). Est-ce que la grande présence de l'administration publique, fortement syndiquée, à Québec peut expliquer les différences? Difficile à dire, mais ce serait une hypothèse à tester éventuellement.

Q16 : Avez-vous observé des effets négatifs attribuables aux mesures de conciliation famille-travail implantées dans votre organisation?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	398	136	371
Total des effets négatifs	35 %	45 %	44 %
Augmentation des coûts	3 %	12 %	7 %
Augmentation des conflits entre collègues	6 %	6 %	6 %
Baisse de la productivité	6 %	3 %	5 %
Diminution de la qualité du travail	2 %	2 %	6 %
Charge de travail accrue	12 %	9 %	10 %
Difficulté à respecter les échéanciers	5 %	11 %	9 %
Qualité du service à la clientèle compromise	5 %	13 %	4 %
Abus de la part de certains employés	11 %	20 %	17 %
Autre. Précisez :	1 %	1 %	2 %
Aucun effet négatif observé	55 %	40 %	45 %
Je ne sais pas	10 %	15 %	10 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	0 %	1 %

Tableau 4 – Effets négatifs attribuables aux mesures de conciliation

Le tableau 5 confirme la perception positive des organisations de la RM de Montréal (83 %) en ce qui concerne les effets des mesures sur l'organisation. Dans ce cas, les écarts ne paraissent pas importants avec les autres régions, quoique la RM

de Québec se situe assez fortement en dessous de Montréal pour l'évaluation positive (76 %) et est plus élevée pour l'évaluation négative (9 %). Les autres régions se situent globalement entre les deux régions métropolitaines.

Q18 : Tout bien considéré, diriez-vous que la mise en place des mesures de conciliation famille-travail a eu un impact très positif, plutôt positif, plutôt négatif ou très négatif pour l'organisation?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	398	136	371
Positif	83 %	76 %	81 %
Très positif	36 %	21 %	30 %
Plutôt positif	47 %	56 %	51 %
Négatif	3 %	9 %	6 %
Plutôt négatif	3 %	9 %	4 %
Très négatif	0 %	0 %	2 %
Je ne sais pas	14 %	13 %	10 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	2 %	3 %

Tableau 5 – Impact des mesures sur l'organisation

Nous nous sommes aussi intéressées aux principaux obstacles qui peuvent se présenter face à la mise en place de mesures formelles de conciliation (voir Tableau 6). La RM de Montréal voit plus d'obstacles (pourcentage global : 77 %), bien qu'elle perçoive plus d'avantages et se dit globalement plus positive, comme nous l'avons vu plus

haut (voir Tableaux 3 et 5). Le manque de temps ou de ressources ainsi que la peur des abus semblent constituer les principaux obstacles. Encore une fois, il est impossible de constater l'existence de différences significatives entre les régions.

Q101 : Quels sont les principaux obstacles à la mise en place de mesures formelles de conciliation famille-travail dans votre organisation?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	439	155	409
Total de « oui » obstacles	77 %	68 %	70 %
Manque de temps ou de ressources	26 %	33 %	24 %
N'a pas l'expertise à l'interne	8 %	7 %	7 %
Processus trop long, complexe ou coûteux	6 %	5 %	8 %
Nécessite une négociation avec le/les syndicat(s) d'employés	2 %	3 %	4 %
Craint les impacts négatifs sur la productivité	14 %	8 %	16 %
Peur que des employés abusent	19 %	13 %	20 %
N'en voit pas la nécessité	19 %	14 %	14 %
Ce n'est pas une priorité des dirigeants	12 %	10 %	13 %
Autre. Précisez :	0 %	1 %	1 %
Aucun obstacle/ne s'applique pas	3 %	0 %	2 %
Je ne sais pas	19 %	25 %	23 %
Je préfère ne pas répondre	1 %	7 %	4 %

Tableau 6 – Principaux obstacles à la mise en place de mesures formelles de conciliation

Le tableau 7 porte sur les éléments qui pourraient inciter les organisations à formaliser leurs mesures de conciliation. Les données permettent de comprendre les différences fondamentales entre les régions qui peuvent expliquer les perceptions positives et négatives évoquées plus haut. En effet, nous obtenons ici des données sur l'insuffisance d'information ou de soutien d'experts, observée surtout dans les régions périphériques. Les données laissent penser que la RM de Québec est la région qui dispose du plus d'information provenant d'autres organisations ayant mis en place des mesures puisque seulement 45 % des répondants indiquent que l'expérience d'autres organisations serait utile. La même observation

s'applique à la RM de Montréal, où seulement 40 % des répondants estiment qu'il serait utile d'être accompagnés par des experts. Il est probable que l'expertise soit présente dans la RM de Montréal, et moins dans les régions plus périphériques ou les villes plus petites qui en font partie, bien que cette hypothèse reste à valider.

Ce tableau indique aussi que la majorité des entreprises de toutes les régions apprécieraient une aide gouvernementale sous forme de subvention pour la réalisation d'une démarche visant à implanter ou à formaliser des mesures. Le pourcentage est significativement plus élevé en région périphérique (78 %), par rapport aux RM.

Q102 : À quel point les éléments suivants pourraient-ils inciter votre organisation à formaliser davantage ses mesures ou à bonifier les mesures en place?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	439	155	409
Une aide gouvernementale sous forme de subvention pour la réalisation d'une démarche visant à implanter ou à formaliser des mesures	68 %	61 %	78 %
La possibilité d'obtenir une certification indépendante attestant que votre organisation souscrit à de bonnes pratiques en matière de conciliation famille-travail	53 %	43 %	59 %
La possibilité d'être accompagné d'experts externes pour la réalisation d'une démarche clés en main reconnue	40 %	50 %	55 %
De l'information sur des cas d'entreprises qui l'ont fait	56 %	45 %	65 %
La demande des employés ou du syndicat	49 %	51 %	53 %

Tableau 7 – Principaux éléments qui inciteraient les organisations à formaliser leurs mesures

Deux dernières questions portent sur la possibilité que les organisations aient adapté ou bonifié leurs mesures de conciliation pour faire face à la pénurie de personnel. En effet, le taux de chômage (3,9 %) au Québec a atteint depuis deux ans un niveau historiquement faible, surtout dans la RM de Québec. Les organisations de la RM de Québec et

des régions périphériques ont dû bonifier des mesures de conciliation pour tenter d'attirer de la main-d'œuvre (voir Tableau 8 : plus de 70 % disent oui). Les organisations montréalaises ne semblent pas avoir eu à déployer une stratégie similaire, car seulement 62 % répondent oui.

Q203 : Par ailleurs, votre organisation a-t-elle dû adapter ou bonifier les mesures en place afin d'être plus compétitive dans le contexte de la pénurie de personnel?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	439	155	409
Total de « oui »	62 %	70 %	73 %
Beaucoup	12 %	25 %	12 %
Moyennement	26 %	31 %	36 %
Un peu	24 %	14 %	25 %
Pas du tout	38 %	30 %	27 %

Tableau 8 – Adaptation ou bonification des mesures pour faire face à la pénurie de personnel

Enfin, le tableau 9 montre que les organisations de toutes les régions – mais en particulier celles dans la RM de Montréal – ont adapté ou bonifié plusieurs mesures de conciliation, incluant une plus grande flexibilité dans le nombre d'heures de travail, dans les horaires de travail ainsi que dans la possibilité de faire du télétravail. Pour le télétravail, cette possibilité est plus déterminée par les catégories professionnelles ou les types de métiers dominants dans les régions. C'est plus fréquent

dans la RM de Montréal, qui regroupe davantage les grandes entreprises en finances, en télécommunications et autres, où le télétravail est davantage possible (Statistique Canada, 2020). Les organisations ont été plus nombreuses à augmenter les salaires dans la RM de Montréal que dans les autres régions. Même si les hausses de salaire ont moins à voir avec la conciliation, elles sont un facteur d'attraction et de rétention du personnel.

Q204 : Principalement, qu'est-ce qui a été adapté ou bonifié?			
	RM Mtl	RM Qc	Autres régions
Total absolu	317	120	311
Total net de « oui »	92 %	81 %	84 %
Plus grande flexibilité dans le n ^{bre} d'heures de travail	31 %	30 %	31 %
Plus grande flexibilité dans les horaires de travail	34 %	47 %	43 %
Possibilité de faire du télétravail	34 %	25 %	26 %
Ajout de congés payés pour des responsabilités familiales	10 %	14 %	11 %
Augmentation du n ^{bre} de jours de vacances	11 %	15 %	13 %
Offrir une semaine comprimée (ex. : semaine régulière effectuée en 4 jours)	16 %	15 %	15 %
Offrir un horaire réduit (ex. : 4 jours par semaine au lieu de 5)	14 %	12 %	16 %
Salaire	10 %	0 %	4 %
Autre	0 %	9 %	1 %
Non, aucune nouvelle mesure	8 %	19 %	16 %

Tableau 9 – Adaptation ou bonification pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre

Conclusion

La recherche montre que la culture organisationnelle influe sur le niveau de soutien organisationnel ainsi que sur l'offre et l'utilisation de mesures de conciliation emploi-famille. Nous avons voulu vérifier dans l'existence d'une culture organisationnelle territoriale qui se traduirait par des différences régionales sur le plan de l'articulation vie professionnelle-personnelle-familiale, soit en ce qui concerne la mise en place de mesures de conciliation, la perception d'obstacles à leur mise en place, les effets positifs et négatifs perçus ainsi que les facteurs pouvant influencer la mise en place de mesures (dont l'information, l'expertise et l'exemple d'autres cas d'entreprises).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'offre et l'utilisation des mesures sont susceptibles de varier d'une organisation, mais aussi d'une région à une autre, suivant la manière dont se présente l'offre, de même que les attitudes des gestionnaires, la perception qu'en ont les employés et les conséquences qu'ils anticipent pour leur carrière.

Nous avons donc comparé trois grandes régions au Québec, soit la RM de Montréal, la RM de Québec et les régions périphériques (regroupant le reste du Québec, des villes de taille petite et

moyenne). Nous avons posé comme hypothèse que la situation serait semblable dans les deux régions métropolitaines, mais nous avons pu constater que, sous plusieurs angles, la RM de Montréal se distinguait des autres, sans que cela soit systématique.

L'élément principal qui se dégage des données est que les régions périphériques semblent à la recherche d'expertise, d'information et de la connaissance d'autres entreprises, ce qui les inciterait davantage à mettre en place des mesures de conciliation en suivant l'exemple et l'expérience d'autres organisations.

La mise en place de mesures de conciliation pour contrer la pénurie de main-d'œuvre vient confirmer que les mesures de conciliation (principalement : flexibilité d'horaires, d'heures de travail et télétravail) constituent des facteurs d'attraction. Si la RM de Montréal y ajoute la bonification des salaires, les autres régions sont semblables à Montréal en ce qui concerne leur offre de mesures.

Nous en concluons que les différences régionales sont modestes, mais qu'il conviendrait d'accroître l'accessibilité à l'expertise, à l'information et à la connaissance d'autres cas d'organisations pour améliorer l'offre de mesures dans les régions périphériques, qui indiquent en avoir besoin pour les

inciter à mettre en place des mesures de conciliation. D'ailleurs, la majorité des répondants de toutes les régions apprécieraient une aide gouvernementale sous forme de subvention pour la réalisation d'une démarche visant à implanter ou à formaliser des mesures. Le pourcentage est significativement plus élevé dans les régions périphériques, par rapport aux RM.

Limites

Toute recherche comporte des limites; celle-ci ne fait pas exception. Parmi les principales limites de notre recherche, soulignons le nombre de répondants qui, ramené à chaque région, même si la pondération a été faite, est néanmoins limité. Une augmentation du nombre de répondants permettrait des analyses plus poussées pour des régions particulières qui ont dû être regroupées. En même temps, nous pensons que l'analyse selon le secteur d'activité est peut-être plus pertinente. D'ailleurs, nous avons déjà observé des différences dans des données antérieures selon que le secteur est majoritairement masculin ou féminin (Mathieu et Tremblay, 2022a; Tremblay, 2012), ce qui pourrait aussi correspondre à la variable sectorielle.

Aussi, les répondants des entreprises occupent diverses fonctions : présidence, direction générale, propriétaire d'entreprises et direction des ressources humaines. Nous pouvons penser que tous n'ont pas la même connaissance des mesures et que cela peut jouer sur leurs perceptions et leurs réponses. Aussi, la taille des entreprises, que nous n'avons pas prise en compte ici (mais qui est disponible dans les données), présente une certaine diversité, et il est probable que les plus petites organisations aient moins connaissance des mesures. Nous avons d'ailleurs prévu la réponse « je ne sais pas » pour ces situations et les pourcentages sont parfois non négligeables.

Pistes de recherche

Les prochains travaux devront approfondir l'analyse en utilisant un plus grand nombre d'organisations répondantes afin de pouvoir distinguer plus finement les régions. Les régions métropolitaines couvrent de grands espaces. Celles de Montréal et de Québec se distinguent aussi selon la composition de leur activité économique (plus d'administration publique à Québec et moins d'entreprises privées, quoiqu'il y en ait dans la grande région). Tout ceci justifierait sans doute une analyse plus fine.

Des analyses pourraient aussi être effectuées selon les secteurs, notamment les secteurs majoritairement masculins ou féminins, afin de voir si la dimension sectorielle domine sur l'analyse régionale ou territoriale.

Enfin, une dernière avenue serait d'étudier le rôle des organismes intermédiaires (chambres de commerce, grappes industrielles, associations sectorielles et professionnelles) dans la diffusion régionale de l'information et des connaissances sur la mise en place de mesures de conciliation, sur leurs avantages et sur les obstacles réels. Cela permettrait de mieux comprendre la diversité des réalités régionales, mais aussi de repérer des organisations qui peuvent disposer d'information pertinente pour les entreprises en région périphérique, surtout celles qui se considèrent comme déficientes en information et en expertise.

Ce serait d'ailleurs une recommandation que de conseiller aux gestionnaires des organisations des régions périphériques, mais aussi de celles des RM de tenter de contacter des organismes qui peuvent offrir ce type de ressources (information sur les mesures, connaissance de l'expertise disponible dans la région, connaissance d'autres organisations ayant mis en place des mesures).

NOTES

- 1 Pour faire plus court, nous utiliserons l'expression conciliation emploi-famille comme équivalent à l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale et personnelle (Tremblay, 2019).
- 2 Voir le site cfte.telug.ca à ce sujet.
- 3 Voir aussi Tremblay et Mascova (2013), notamment pour la situation des avocats et avocates, où l'influence du client s'ajoute à celle du supérieur.

- 4 La recherche est menée en partenariat avec l'initiative Concilivi, qui dépend du Réseau pour un Québec Famille, un organisme à but non lucratif qui vise à sensibiliser les employeurs et la société sur les enjeux de conciliation. Voir son site pour plus de détails : <https://www.concilivi.com/fr/a-propos>. Le présent article résulte de la préparation d'une communication pour le colloque 2022 de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), car notre partenariat avec Concilivi prévoit la conception du questionnaire annuel et l'analyse des résultats.
- 5 Les données ont aussi été pondérées en fonction du genre de la personne répondante, du type d'entreprise et du secteur, mais nous ne nous intéressons pas à ces aspects ici.

RÉFÉRENCES

- Barrère-Maurisson, M.-A. (1992). *La division familiale du travail : la vie en double*. PUF.
- Barrère-Maurisson, M.-A. et Tremblay, D.-G. (2009). *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*. PUQ.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.004>
- Campbell Clark, S. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Carlson, D. S., Kacmar, M. K. et Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Concilivi. (2022). *Sondage employeurs 2022-2023*. <https://www.concilivi.com/fr/statistiques-cft>
- Concilivi, Conseil de gestion de l'assurance parentale et Regroupement pour la valorisation de la paternité. (2022). *Sondage auprès des travailleurs du Québec*. Réseau pour un Québec Famille. <https://www.concilivi.com/fr/statistiques-cft>
- Duxbury, L., Higgins, C. et Coghill, D. (2003). *Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Développement des ressources humaines du Canada, gouvernement du Canada. <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>
- Frederick, J. A. (1995). *Au fil des heures... l'emploi du temps des Canadiens – Enquête sociale générale* [Monographie n° CS89-544/1995F-PDF]. Statistique Canada, gouvernement du Canada. <https://publications.gc.ca/site/fra/9.814551/publication.html>
- Frederick, J. A. et Fast, J. E. (2001). Aimer son travail : une stratégie efficace pour équilibrer la vie professionnelle et la vie privée? *Tendances sociales canadiennes*, 9-13. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2001001/article/5702-fra.pdf>
- Frone, M. R., Russel, M. et Cooper, M. L. (1992a). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundary asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729. <https://doi.org/10.1002/job.4030130708>
- Frone, M. R., Russel, M. et Cooper, M. L. (1992b). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.77.1.65>
- Fusulier, B. (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale*. Presses universitaires de Louvain.
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G. et di Loreto, M. (2008). La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68(1), 63-81.
- Galinski, E., Aumann, K. et Bond, J. T. (2008a). *Times are changing: Gender and generation at work and at home*. Families and Work Institute. <https://www.familiesandwork.org/research/2009/times-are-changing-gender-and-generation-at-work-and-at-home>
- Galinsky, E., Bond, J. T. et Sakai, K. (2008b). *2008 National study of employers*. Families and Work Institute. <https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/b0bca7a592140fa000d7d8bbcd6cd13fbcfd759.pdf>
- Galinsky, E., Kim, S. S. et Bond, J. T. (2001). *Feeling overworked: When work becomes too much*. Families and Work Institute. <https://www.familiesandwork.org/research/2001/feeling-overworked-when-work-becomes-too-much>
- Glass, J. L. et Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289-313. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.289>

- Glass, J. L. et Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313-337. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.23.1.289>
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Grzywacz, J. G. et Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec. *Relations industrielles*, 52(2), 274-303. <https://doi.org/10.7202/051167ar>
- Kossek, E. E. et Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.83.2.139>
- Krauss, G. et Tremblay, D.-G. (2024, à paraître). Third places, coworking and coworking spaces as concepts responding to current social and economic trends. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.
- Lee, K., Carswell, J. J. et Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>
- Lee, C., Duxbury, L., Higgins, C. et Mills, S. (1992). Stratégies utilisées par les parents occupant un emploi pour concilier les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale. *Optimum : la revue de gestion du secteur public*, 23(2), 68-78.
- Luxton, M. (1980). *More than a labour of love: Three generations of women's work in the home*. Canadian Scholars' Press.
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022a). Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'œuvre dans les organisations en temps de pandémie : le cas du Québec. *Relations industrielles*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091587ar>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022b). La conciliation emploi-famille chez les mères et les pères québécois en temps de pandémie : constats et recommandations pour le Québec. *Enfances Familles Générations*, 40. <https://journals.openedition.org/efg/13935>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022c, 19 septembre). Post-pandémie : une meilleure conciliation emploi-famille sans baisse de salaire. *The Conversation*. <https://theconversation.com/post-pandemie-une-meilleure-conciliation-emploi-famille-sans-baisse-de-salaire-189182>
- Mathieu, S., Tremblay, D.-G., Treleaven, C. et Fuller, S. (2023). Determinants of work-family balance satisfaction during the pandemic: Insights from Québec. *Canadian Review of Sociology*, 60(0), 212-228. <https://doi.org/10.1111/cars.12427>
- Nogues, S. et Tremblay, D.-G. (2021). Les configurations d'aide répondent-elles aux besoins de soutien des aidants principaux? *Gérontologie et société*, 43(164), 175-190. <https://doi.org/10.3917/gsl.164.0175>
- Nogues, S. et Tremblay, D.-G. (2022). *Managers' views about employed carers' well-being: A qualitative study in Quebec*. *Well-Being, Space and Society*, 3, 100096. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2022.100096>
- Regroupement pour la valorisation de la paternité (RVP). (2022). *Page d'accueil*. <https://www.rvpaternite.org>
- Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2012). Politiques temporelles et bureaux des temps : les enjeux pour le développement local. *Revue canadienne de sciences régionales*, 34(1), 9-18. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V34N1-Rochman-Tremblay.pdf>
- Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2013a). La démarche de vieillissement actif : une innovation sociale avec empowerment ou une responsabilisation des individus? Dans J.-L. Klein et M. Roy (dir.), *Mondialisation et innovation sociale* (p. 139-148). PUQ.
- Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2013b). Que peuvent faire les villes pour favoriser la conciliation travail-famille et le bien-être des citoyens? *Gestion*, 37(4), 34-44. <https://doi.org/10.3917/rges.374.0034>
- Scaillez, A. et Tremblay, D.-G. (2024, à paraître). The diversity of coworking spaces: Case studies from Canada. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.
- Statistique Canada. (2020, 17 avril). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 1 : La COVID-19 et travailler de la maison. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200417/dq200417a-fra.htm>

- Stephens, G. K. et Sommer, S. M. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 475-486. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Measurement-of-Work-to-Family-Conflict-Stephens-Sommer/1d88887f4a1bad0e6fdbfce597b36d7d9f95a8fd>
- Stephens, M. A. P. et Townsend, A. L. (1997). Stress of parent care: Positive and negative effects of women's other roles. *Psychology and Aging*, 12, 376-386. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.12.2.376>
- Thompson, C., Beauvais, L. et Lyness, K. (1999). [When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict.](https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681) *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Tremblay, D.-G. (2012). *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*. PUQ. <http://puq.ca/catalogue/livres/articuler-emploi-famille-1306.html>
- Tremblay, D.-G. (2014). *Infirmière : vocation, engagement et parcours de vie*. Éditions du Remue-ménage.
- Tremblay, D.-G. (2019). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (4^e éd.). PUQ. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociaux-edition-3630.html>
- Tremblay, D.-G. (2022a). Les enjeux et risques du télétravail pour les femmes au Canada et au Québec. *Travail, genre et sociétés*, 2(48), 157-161 <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0157>
- Tremblay, D.-G. (2022b). Les enjeux actuels en économie du travail à partir d'une approche institutionnaliste. *Revue Interventions économiques*, 67. <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/15740>
- Tremblay, D.-G. (2022c). Transformations du marché du travail : les enjeux sur le plan de la sécurité et de l'insécurité d'emploi et la relance du « modèle québécois »? Dans H. Rioux et S. Paquin (dir.), *La révolution tranquille : 60 ans après – Rétrospective et avenir* (p. 213-231). PUM.
- Tremblay, D.-G. (2023a, 16 janvier). Le télétravail et ses enjeux pour les femmes. *Orientation*. <https://orientation.ceric.ca/2023/01/16/le-teletravail-et-ses-enjeux-pour-les-femmes>
- Tremblay, D.-G. (2023b, 13 mars). Le coworking : de nouvelles modalités de travail et développement des territoires. *Orientation*. <https://orientation.ceric.ca/2023/03/13/le-coworking-de-nouvelles-modalites-de-travail-et-developpement-des-territoires/>
- Tremblay, D.-G. et Marceau, N. (2024, à paraître). Perceived health and well-being of workers: Understanding the effects observed in coworking spaces. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.
- Tremblay, D.-G. et Mascova, E. (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*. Éditions du Remue-ménage.
- Tremblay, D.-G. et Scaillez, A. (2024, à paraître). Collaborative working, coworking spaces and communities of practice: Their origins, definitions, forms, different types, and forms of collaboration. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.

NOTES D'ACTUALITÉ

Attitudes d'entrepreneur : redéfinir la réussite

Sylvie Deslauriers^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1607>

Introduction

L'entrepreneuriat est un défi à la fois enrichissant et exigeant. Il en a toujours été ainsi, quoique ces dernières années aient été caractérisées par bon nombre de perturbations. Les impacts de la pandémie de COVID-19 sur la gestion de l'entreprise sont indéniables. Il est facile, à travers les médias ou simplement par l'observation de son entourage, de constater qu'il y a eu de nombreuses fermetures ou faillites d'entreprises, jeunes et moins jeunes. Plusieurs sont fragilisées. En considérant entre autres la pénurie de main-d'œuvre actuelle, la hausse des coûts ainsi que la difficulté à maintenir une structure financière adéquate, on peut affirmer sans se tromper que les entrepreneurs traversent actuellement une zone de turbulences.

Les recherches, documents, groupements, formations et webinaires sur l'entrepreneuriat sont nombreux. On n'a qu'à inscrire le mot « entrepreneur » dans un moteur de recherche pour constater la grande diversité de sujets et de sources. Une analyse des différentes formes d'entreprises? Les modalités d'un programme gouvernemental? L'information est facilement et rapidement disponible.

Néanmoins, nous sommes d'avis que l'entrepreneur en tant qu'être humain qui vise le mieux-être est un aspect trop peu abordé. C'est pour cette raison que nous avons entrepris d'interroger des entrepreneurs et d'analyser des situations réelles ou vécues personnellement pour y discerner les attitudes entrepreneuriales qui favorisent à la fois le succès de l'entreprise et l'épanouissement de l'individu. Ce long travail de réflexion nous a menée à l'écriture d'un ouvrage intitulé *Attitudes d'entrepreneur*.

Nous croyons fermement que l'entrepreneur actuel et potentiel doit prendre le temps de réfléchir objectivement et constructivement aux attitudes et aux comportements qu'il adopte ou désire adopter. L'environnement complexe dans lequel il évolue ces temps-ci mérite un rappel de ce qui est déontologiquement fondamental. À ce titre, nous suggérons à l'entrepreneur une réflexion en sept thèmes : être conscient, être responsable, être honnête, être conséquent, être chef, être équilibré et être vigilant¹.

1. Être conscient

Pourquoi devenir entrepreneur? C'est une question simple, mais trop souvent escamotée par l'objectif de faire du profit ou la nécessité de gagner sa vie. Certes, cet objectif est légitime, mais insuffisant pour qui veut donner un sens aux expériences vécues.

Dans la gestion d'une entreprise, il apparaît essentiel de se fixer des objectifs plus valorisants. Quels sont les aspects de l'entrepreneuriat qui contribuent à la réalisation personnelle? Par exemple, le désir d'offrir des produits de qualité ou un service personnalisé est valorisant lorsque l'action passionne

^a Professeure titulaire, Département des sciences comptables, Université du Québec à Trois-Rivières

l'entrepreneur. Ce désir aide à diriger les efforts au bon endroit en facilitant la prise de décisions. Ainsi, il est indispensable d'établir un lien entre les valeurs et les préférences d'un individu et les objectifs qu'il cherche à atteindre par l'entremise de son entreprise. Lorsque la clientèle se pointe un peu plus tard que prévu ou que des contraintes surviennent en cours de route, l'entrepreneur est soutenu par ce qui le valorise.

Chaque personne est unique. L'entrepreneur qui prend conscience de ses forces et de ses faiblesses s'évite des pertes de temps et des frustrations inutiles. Pourquoi? Parce qu'il est parfois « implicitement » entendu, à tort, que l'entrepreneur est en quelque sorte omniscient : il sait tout et doit être partout à la fois. Vouloir participer ou être impliqué à toutes les étapes, de la conception à la finalisation, est accaparant, ce qui entraîne bien souvent la négligence de fonctions administratives ou stratégiques.

Tabler sur ses talents et ses forces? Bien sûr! Toutefois, le véritable défi, en supposant qu'elles puissent être objectivement identifiées, est d'admettre qu'on a besoin d'aide pour combler ou mitiger ses propres faiblesses. Il faut déléguer les tâches qui sont en dehors de sa capacité ou avec lesquelles on ne se sent pas à l'aise. À titre d'exemple, un entrepreneur ayant de la difficulté à préparer une soumission peut être réticent à laisser quelqu'un d'autre exécuter cette tâche parce qu'il n'a pas les compétences pour s'assurer que le travail a été bien fait ou, tout simplement, parce qu'il ne réussit pas à faire confiance.

Dans la prise de conscience de ses forces et faiblesses, l'identification de « ce qui fait peur » à l'entrepreneur est un incontournable. *Avoir peur de...* n'est jamais une bonne conseillère, car elle influence le comportement et les décisions. Cela altère l'objectivité de sa pensée. Ainsi, craindre de déléguer une tâche à un employé, même lorsque ce dernier est compétent, oblige l'entrepreneur à s'approprier un surplus de travail. Au contraire, identifier avec objectivité ses peurs et appréhensions demande un certain courage, mais mène vers une gestion plus saine. En ne se laissant pas aveuglément guider par celles-ci, l'entrepreneur trouve des stratégies de réponses plus adéquates.

2. Être responsable

La position de l'entrepreneur est une position d'engagement. Il est responsable du bon fonctionnement de son organisation, mais aussi, jusqu'à un certain point, des nombreuses parties prenantes. En fait, l'entrepreneur responsable assume les conséquences de ses gestes et erreurs, mais parfois aussi celles de ses employés. Chaque parole, opinion, choix ou décision a des effets potentiels sur les plans humain, social ou organisationnel. Toute action peut engendrer des effets positifs, ce qui est généralement le but visé, ou des effets négatifs, ce qui est naturellement possible. Une attitude d'accueil de ce qui survient, dans la sérénité, évite bien des problèmes. Toutefois, trop souvent, le réflexe naturel est de nier, de chercher « le coupable » ou encore de se culpabiliser. De telles façons de réagir peuvent être destructrices pour les individus qui font vivre l'entreprise, incluant l'entrepreneur lui-même.

Or, il semble préférable de considérer les erreurs, oublis et contraintes comme étant des occasions d'améliorer la situation présente. Des heures de travail ne sont pas facturées aux clients dans la bonne période? C'est l'occasion d'évaluer et d'améliorer le processus de facturation. Il y a des ralentissements fréquents au même endroit dans le processus de production? C'est l'occasion de s'interroger sur l'ordonnancement des tâches. Maugréer contre ce qui arrive fait perdre du temps précieux, en plus d'affecter la motivation de l'entourage. Le temps et l'énergie seraient mieux utilisés à la recherche de solutions et d'améliorations.

Il est également important d'effectuer des choix responsables, dans le respect des ressources humaines, financières, matérielles et environnementales. Le respect du temps – le sien et celui de l'autre – fait également partie des ressources à protéger. Évitions, autant que faire se peut, le gaspillage et la surutilisation des ressources. Que ce soit en matière d'intrants (salaires payés, coût des matériaux, etc.) ou

d'extrants (heures facturées, prix demandé, etc.), l'entrepreneur responsable veillera à la justesse de ses échanges : ce qui est reçu et ce qui est donné. Créer ou offrir des services ou produits convenables, sécuritaires, adaptés aux besoins et à prix raisonnable semble une stratégie plus payante que de viser uniquement le profit à court terme ou l'augmentation de la valeur actionnariale.

Dans un environnement en perpétuel changement, où les opinions et mœurs évoluent constamment, il faut comprendre que la responsabilité ne s'évalue pas uniquement au temps présent. Ce qui est considéré comme étant permis aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain. On n'a qu'à penser à un employeur qui serait pointé du doigt pour ses conditions de travail moins sécuritaires d'il y a 10 ans. Certes, il pourrait mentionner qu'il respectait les normes gouvernementales en vigueur à ce moment-là. Or, au-delà de l'aspect légal, qu'en est-il de l'aspect moral? Il faut avoir la capacité de se mettre dans la posture de l'autre et d'agir autant que possible en respectant les besoins. Bien sûr, l'entrepreneur ne peut pas tout prévoir ni tout savoir, mais il peut à tout le moins se questionner sur la moralité des façons de faire dans son entreprise.

3. Être honnête

L'honnêteté est dans l'authenticité de ce qu'on dit ou fait, dans la rigueur d'offrir le visage le plus véridique possible. Cela va bien au-delà du respect des lois et des règlements. Mentir ou tromper volontairement peut certes rapporter à court terme, mais une trace demeure. Qui sait à quel moment un mensonge fera surface? Par exemple, celui qui fait la promesse d'expédier une commande dès lundi, tout en sachant à l'avance qu'il ne la tiendra pas, fait preuve d'un manque de respect envers sa clientèle. Ce comportement démontre également une déresponsabilisation quant aux conséquences potentielles de ses faits et gestes. Le verbal, tout autant que l'écrit, requiert une attitude intègre.

L'entrepreneur devrait régulièrement se questionner sur ses pratiques et politiques d'affaires. Regarder autour de soi et constater que tout le monde le fait n'est pas une justification valable. Les gens du secteur gonflent les frais connexes sur leurs factures? C'est malhonnête : la surfacturation est de toute évidence une pratique abusive envers sa clientèle. Malheureusement, l'appât du gain ou le désir de notoriété peuvent amener certaines personnes à poser des gestes qui pourraient, lorsque connus, anéantir des années d'efforts. Qu'arriverait-il si quelqu'un racontait l'histoire sur les réseaux sociaux? Présumer que nul ne le saura est une stratégie bien risquée! L'entrepreneur intègre cherche à susciter la confiance par sa transparence envers sa clientèle.

L'honnêteté demande de la rigueur dans l'action. L'entrepreneur qui choisit de ne pas accepter un contrat parce qu'il se sait incapable de le livrer (qualité ou délai) adopte une attitude conscientisée. Certes, cette attitude peut décevoir et pousser le client vers la concurrence, mais l'entrepreneur n'aura pas à vivre le stress d'essayer à tout prix de remplir ses promesses ou encore de devoir régler les difficultés résultant du non-respect d'un contrat. En faisant preuve d'éthique organisationnelle, l'entrepreneur se simplifie la vie ainsi que celle de son entourage.

Autant que faire se peut, la divulgation d'une information fiable facilite les échanges entre les parties prenantes. Une description réaliste du service offert ou une publicité honnête sont de bon augure. Il peut naturellement arriver qu'un entrepreneur – ou l'un de ses employés – commette une erreur. Il y a toutefois une différence importante entre une fausseté déclarée et une faute involontaire. Fournir une information financière exacte à l'État et aux créanciers va également de soi. Par exemple, le conseiller financier ne se rendra peut-être pas compte que le chiffre des ventes est gonflé. Le fait qu'une information « erronée » ne soit pas remarquée par l'autre partie ne la légitime pas. Il est permis de croire que la réalité finit par rattraper la fiction. Prendre ses responsabilités et adopter une attitude intègre vont de pair.

4. Être conséquent

Être conscient de ses valeurs, de ses motivations et de ses principes profonds facilite indéniablement toute prise de décisions, de même qu'une cohérence dans les gestes. Par exemple, lorsqu'un entrepreneur décide de se concentrer sur la qualité des produits, ses choix doivent en tenir compte. Lorsqu'il cherchera à réduire ses coûts de production, ce ne sera vraisemblablement pas dans le contrôle qualité.

L'entrepreneur doit agir en fonction de son discours; c'est une question de crédibilité. Une personne répétant sans cesse qu'il faut contribuer à la préservation de l'environnement devrait, par ses gestes, le démontrer. Présenter des résultats cohérents avec les valeurs annoncées de l'entreprise s'avère nettement plus convaincant que d'insister sur des intentions. Ainsi, l'entrepreneur devrait s'assurer de la logique des actions posées par l'entreprise, eu égard à ce qu'il annonce. Que fait-il pour l'environnement, en particulier lorsque personne ne regarde? Il faut prendre le temps de réfléchir à ses attitudes et postures comme entrepreneur, en prenant régulièrement de la distance des opérations quotidiennes.

Afin de favoriser la concentration des efforts, il est suggéré d'établir l'objectif visé dès qu'une question se pointe. L'expression d'objectifs d'entreprise concrets et précis appelle la mobilisation vers le but fixé. Par exemple, vouloir « diminuer le taux de gaspillage du matériel » est un objectif clair favorisant l'alignement de l'exécution avec la stratégie. Dans la pratique, l'atteinte d'un objectif – ou non – est souvent considérée comme étant la mesure de réussite. Ainsi, a-t-on atteint l'objectif d'augmenter les ventes de 10 %? Y arriver mène vers une évaluation positive, quoiqu'il soit aussi nécessaire d'évaluer ce qui crée le résultat. C'est qu'il peut être tentant de prendre des raccourcis pour atteindre ses objectifs, par exemple en compromettant la qualité des services. Ce ne serait peut-être pas une bonne idée lorsqu'il s'agit de maintenir de bonnes relations avec la clientèle. Si l'objectif à court terme est atteint parce que les clients ont été incités à acheter de plus grandes quantités à l'avance, cela ne contribue pas nécessairement aux objectifs à moyen et à long terme. Dans l'analyse d'une situation donnée, on devrait évaluer la logique du lien entre l'intention, les moyens choisis et le résultat.

Finalement, il est suggéré de faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit d'analyser une quelconque problématique. En général, il est plus facile de relever les effets négatifs de la problématique que d'identifier ses causes inhérentes. Or, c'est essentiellement en s'attaquant aux causes qu'on peut agir pour régler une situation, faisant ainsi disparaître ses effets. Par exemple, constater que la rotation du personnel est plus élevée chez les employés âgés de 20 à 30 ans ne signifie pas qu'il faut cesser l'embauche de personnes de cet âge. Il faut plutôt chercher à expliquer « pourquoi » il en est ainsi afin d'y remédier à la source, en identifiant les relations de cause à effet.

5. Être chef

L'entrepreneur guide et influence, un peu comme un chef d'orchestre. Le rôle est ambivalent puisqu'il requiert à la fois de chapeauter, avec un certain recul, l'ensemble de l'entreprise et de s'impliquer dans les activités quotidiennes. Or, l'entrepreneur peut passer ses journées à aider ses employés ou à répondre aux clients, au point d'en oublier que sa présence puisse être requise autre part. Ce n'est pas évident, mais il lui faut développer l'habitude de porter un regard plus global sur l'entreprise. A-t-on besoin de revoir le modèle d'affaires? Comment réduire les délais de livraison aux clients? Ce sont des exemples de questions qui ne se répondent pas dans le feu de l'action. En prenant régulièrement de la distance et en s'efforçant de regarder les indicateurs clés avec objectivité, l'entrepreneur se donne la possibilité de maintenir l'entreprise dans la direction voulue.

On peut dire que l'entrepreneur est un être passionné qui s'investit à fond dans son projet d'entreprise, sur tous les plans. La grande majorité des entrepreneurs diront qu'ils y ont mis – et y mettent encore – beaucoup de temps et d'efforts. Or, une telle implication peut amener l'entrepreneur à être partout à la fois et à vouloir tout contrôler. Il peut y arriver, quand l'entreprise démarre ou qu'elle est de petite taille, mais ce comportement devient problématique en période d'expansion. Au fil du temps, l'entrepreneur doit apprendre à diminuer son implication dans les tâches routinières pour se consacrer davantage aux fonctions moins récurrentes, de nature plus stratégique. Il se dirige alors vers la délégation et la surveillance planifiée.

Par son comportement, ses faits et ses gestes, l'entrepreneur donne le ton. Il crée la culture d'entreprise par les valeurs et principes auxquels il adhère. Celui qui prône l'honnêteté fera preuve d'intégrité dans ce qu'il dit et fait. Celui qui désire encourager l'initiative valorise les situations où l'un de ses employés en fait preuve. Diriger, c'est aussi soutenir les autres dans le développement de leur autonomie, pour leur propre réalisation, en tenant compte de leurs compétences et de leur individualité. Dans le contexte actuel de la pénurie de main-d'œuvre, l'entreprise doit bien souvent pourvoir à la formation d'un employé inexpérimenté. Lorsqu'il arrive à faire ressortir le meilleur des parties présentes, l'entrepreneur se dirige vers une distribution plus efficiente des forces et capacités de l'entreprise.

Les notions d'intuition ou de ressenti ne sont malheureusement pas vraiment discutées entre gens d'affaires. Or, « avoir l'impression » qu'il vaut mieux ne pas accepter l'offre d'un tel fournisseur ou « sentir » que c'est un bon moment pour élargir la gamme de produits peut être la meilleure décision qui soit. Cette voix intuitive, qui s'annonce souvent de manière inattendue, mérite à tout le moins d'être considérée. Lorsque le rationnel et les préoccupations du quotidien ne prennent pas tout l'espace, la créativité peut émerger et mener sur de nouveaux sentiers, d'où l'importance de s'éloigner régulièrement de l'entreprise pour se ressourcer. Quand tout est calme, l'esprit fait naître de nouvelles idées et solutions.

6. Être équilibré

Pour l'entrepreneur, l'harmonisation de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle est une réelle préoccupation. Largement et constamment sollicité, il se trouve toujours devant des tâches qui l'attendent. Tout en désirant faire tout ce qu'il faut pour la réussite de son entreprise, l'entrepreneur devrait se questionner sur les conséquences de diriger toute son énergie au même endroit. Il n'est pas nécessaire de penser à un projet ni d'en parler constamment pour qu'il avance. D'ailleurs, il est fréquent qu'une bonne idée surgisse lors d'une activité externe à l'entreprise, lorsqu'on ne s'y attend pas. L'entrepreneur peut certainement adopter un mode de vie équilibré en ne mettant pas de côté tout ce qu'il vit en dehors de l'entreprise.

Il faut naturellement garder à l'esprit que le point d'équilibre n'est pas le même pour tous. Il n'y a donc pas de date de retraite unique ou un nombre d'heures de travail optimal qui seraient applicables à tous. Se comparer aux autres ne mène à rien puisque chaque personne est unique. Pour se reposer et se ressourcer, certains ont besoin de plus de temps libre que d'autres. L'important serait d'éviter tout comportement qui excède sa capacité humaine. Pourquoi juger un entrepreneur qui désire diriger son entreprise jusqu'à ses 70 ans, s'il en a la capacité et la motivation? Le fait de respecter sa propre personnalité et d'être à l'aise avec ses choix est une attitude menant vers l'équilibre.

Bien se connaître soi-même est un atout. Quoique ce soit parfois difficile, il est bénéfique de se questionner sur ses comportements et habitudes. L'entrepreneur devrait régulièrement revisiter la liste de ses forces et de ses faiblesses, puis réviser ses besoins, tout simplement parce qu'ils évoluent avec le temps. Certains entrepreneurs effectuent les mêmes routines sans tenir compte des changements de

l'environnement ou des signes pouvant les amener à revoir leurs habitudes. Par exemple, une personne consciente qu'elle est d'humeur négative ou qu'elle manque de patience lorsqu'elle a faim préviendra bien des inconforts en s'assurant de ne pas reporter les heures de repas. Prendre soin de ses besoins particuliers, définir sa zone de confort et assumer ce que cela implique rendent le rôle entrepreneurial plus agréable et efficient.

Enfin, il devrait y avoir une distance entre l'entreprise et l'entrepreneur : une séparation physique, psychologique et financière. L'entreprise est une entité distincte, qui ne définit pas la valeur d'une personne. Les succès de l'entreprise ne peuvent pas tous être attribuables à l'entrepreneur. Il y a d'autres facteurs qui comptent, par exemple un marché en croissance. De même, les succès de l'entreprise ne sont pas tous causés par l'entrepreneur, par exemple la perte d'un client important. Considérer l'entreprise comme une extension de soi-même peut être fort douloureux pendant une période de difficultés. L'entrepreneur doit veiller à son mieux-être en tablant sur les talents, attitudes et apprentissages qu'il acquiert.

7. Être vigilant

Se tenir à l'affût de ce qui se passe dans l'environnement externe permet à l'entrepreneur d'être au fait des changements et turbulences des marchés afin d'être prêt au moment voulu. Quelles sont les tendances dans le domaine d'activité? Que se passe-t-il sur le plan social et à l'échelle mondiale? Par exemple, une pénurie prévue de denrées alimentaires peut certainement toucher une entreprise d'ici, quelle que soit sa taille. Pour survivre, l'entreprise n'a pas le choix de s'harmoniser avec son environnement; à ce titre, il vaut mieux prévenir que de simplement réagir. Le chef d'entreprise doit se faire à l'idée que le changement fait partie de l'entrepreneuriat. Il est préférable d'appivoiser l'imprévisible et d'adopter une attitude constructive face au changement, qu'on peut voir comme une opportunité de relever de nouveaux défis.

On peut dire que l'expression « ne rien tenir pour acquis » est de mise. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction du présent texte, l'entrepreneur œuvre en zone de turbulences. Les parties prenantes (employés, fournisseurs, etc.) vont et viennent, les processus évoluent et les goûts de la clientèle changent. Cela exige de fréquentes remises en question menant à la réorganisation régulière des processus et des activités. L'entrepreneur doit donc s'informer et observer, discuter avec des collègues ou assister à des colloques. Les « signaux » abondent et l'entrepreneur devrait à tout le moins se demander s'ils ont une quelconque incidence sur ses affaires.

Le chef d'entreprise devrait également être à l'affût de ce qui se passe dans l'environnement interne afin d'améliorer les façons de faire. Qu'est-ce qui retarde constamment la finalisation des dossiers? À quel moment surviennent les erreurs de commande? Ce sont des exemples de questions qui devraient être posées. Il arrive trop souvent que, par habitude, des situations soient tolérées ou même considérées comme étant normales. Bon nombre d'« irritants » pourraient bien souvent être éliminés par des moyens simples et peu coûteux. Ainsi, lorsqu'on remarque que les erreurs de commande surviennent essentiellement le vendredi après-midi, il est plus facile d'y remédier.

En fait, l'idée serait que l'entrepreneur arrive à regarder ce qui se passe dans son entreprise comme s'il assistait à une pièce de théâtre. Cette idée peut paraître saugrenue, mais elle exprime bien l'exercice de distanciation et de réflexion auquel doit se livrer l'entrepreneur. Régulièrement, s'intéresser à l'expérience du client qui visite l'entreprise ou du fournisseur qui effectue une livraison permet d'identifier ce qui peut être amélioré. Ainsi, c'est en essayant lui-même de remplir une demande de soumission par le biais du site web de son entreprise que l'entrepreneur peut se rendre compte que le processus est trop lourd. Il comprendra alors pourquoi peu de nouveaux clients suivent cette voie-là. Réfléchir, revoir, réévaluer et améliorer font partie des activités courantes.

Interrelation des thèmes

Les sept thèmes présentés sont à la fois distincts et complémentaires : ils sont grandement interreliés. Lorsque l'entrepreneur se trouve face à un quelconque questionnement, chacune des attitudes discutées dans le présent texte influence de différentes façons son travail. Ainsi, une personne consciente assumera ses actes avec responsabilité et honnêteté. Ou une personne vigilante sera mieux placée pour évaluer les conséquences de ses décisions. Ou encore une personne équilibrée assumera son rôle de chef avec clairvoyance.

Dans son désir sincère d'avancer sur le plan personnel, l'entrepreneur expérimente et précise ses façons d'être de jour en jour. Lorsqu'il accorde de l'importance au développement d'attitudes positives et constructives, sa mesure de la réussite devient multidimensionnelle. C'est la stratégie gagnante : celle qui mène à la satisfaction du parcours entrepreneurial et à la réalisation de soi.

NOTE

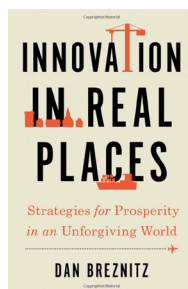
- 1 Le lecteur intéressé par une analyse plus approfondie de chacun des thèmes pourra se procurer l'ouvrage *Attitudes d'entrepreneur*, 2018, AB + Publications, 194 p.



Breznitz, D. (2021). *Innovation in real places: Strategies for prosperity in an unforgiving world*. Oxford University Press

Félix Grenier^a, Jean-Michel Lavoie^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1608>



La Silicon Valley dispose d'un prestige qui ne se démentit pas. En témoigne le cortège d'émulateurs qui cherchent à introduire dans leur propre pays ou région la recette qui a permis à ce mythique creuset d'innovation de devenir un tel symbole de réussite économique tous azimuts. Dernier en lice, le premier ministre québécois François Legault rêve de voir s'établir sur les berges du Saint-Laurent des écosystèmes innovants à l'image du modèle californien. C'est là l'inspiration derrière le programme Zones d'innovation Québec, un projet qui suscite une mobilisation importante au sein de la communauté d'affaires partout en province. En parallèle, le gouvernement fédéral tente lui aussi d'améliorer la capacité des entreprises privées à commercialiser et à exporter des solutions technologiques à haute valeur ajoutée par la mise sur pied d'une nouvelle agence centrale de développement économique, la Corporation canadienne d'innovation (CIC). Cette agence prend ouvertement inspiration d'un des meilleurs « élèves » du développement à la californienne : Israël.

Or, dans son dernier ouvrage *Innovation in Real Places*, Dan Breznitz s'inquiète de la mainmise de la Silicon Valley sur les esprits des décideurs publics et, conséquemment, sur les politiques d'innovation, particulièrement en Amérique du Nord. En effet, pour M. Breznitz, lui-même d'origine israélienne, le modèle de développement économique que représente la Silicon Valley a beau créer énormément de richesse, celle-ci tend invariablement à se concentrer dans les mains d'un tout petit nombre d'acteurs regroupés autour de corporations multinationales et d'investisseurs associés au monde du capital de risque (*venture capital*) ainsi qu'une certaine « aristocratie technologique » d'ingénieurs et autres bonzes technos de la révolution numérique. En d'autres termes, ce modèle entraîne un accroissement rapide des inégalités en parallèle des *success stories* présentées en façade.

Devant ce constat, l'auteur, qui occupe la Chaire Munk en études de l'innovation (*innovation studies*) à l'Université de Toronto, pose une question cruciale : *Est-il possible de concevoir un cadre analytique qui permettrait aux régions de déployer de manière systématique des politiques de développement économique tournées vers l'innovation et qui soient adaptées au contexte de leur communauté?*

^a Fondateur et consultant principal, Grenier Stratégies

^b Directeur de la recherche, Grenier Stratégies

Grâce à une analyse et à une exposition extrêmement bien documentée, nourrie de nombreuses études de cas récentes, *Innovation in real places* répond par l'affirmative à cette question et plaide du même coup pour une diversification de nos horizons en matière de développement économique innovant. Breznitz présente d'ailleurs l'innovation en quatre phases, qui sont autant de possibilités en la matière. De manière synthétique, ces phases sont :

1. *La nouveauté* : Soit l'image la plus souvent associée à l'innovation technologique et qui représente celle-ci comme le processus transformant les inventions en innovations utiles pour la société;
2. *Le design, le développement de prototypes et l'ingénierie de production* : Soit les démarches qui permettent aux composants d'un nouveau produit technologique d'être assemblés de manière fonctionnelle et d'être contenus dans des dimensions constamment plus petites;
3. *L'innovation de composants et la production de deuxième génération* : Soit les processus par lesquels les produits ou composants technologiques sont constamment améliorés, étendus et redéfinis par l'application d'innovations graduelles, ou encore par la recombinaison et l'expansion de leurs usages;
4. *La production et l'assemblage* : Soit les processus et l'amélioration constante de ces processus qui permettent la création des incarnations physiques des produits technologiques précédemment conçus et définis.

Les catégories précédentes sont très utiles. À notre avis, il s'agit dans tous les cas d'une des contributions les plus précieuses de l'ouvrage pour les développeurs, les experts et les praticiens du développement économique. Elle devrait en effet permettre aux praticiens souhaitant façonner l'élaboration des mécanismes, des politiques et des investissements visant à stimuler l'innovation dans leur région. On pourra ainsi déterminer une trajectoire adaptée à une communauté donnée en vertu de ses forces et en fonction des diverses formes de développement innovant précédemment présentées.

Pour accélérer le développement centré sur l'innovation, l'auteur propose aussi de se référer à ce qu'il appelle des « modèles de croissance », une série de facteurs fondamentaux à la stimulation des processus innovants. Ces modèles de croissance se fondent à leur tour sur quatre éléments fondamentaux, à savoir :

1. Les flux locaux-globaux de connaissances, de demandes et d'intrants;
2. La création et la fourniture de biens publics et semi-publics;
3. Un écosystème local qui renforce les bénéfiques à l'échelle de l'entreprise;
4. La coévolution des trois principes précédents.

L'exposition de ces quatre éléments fondamentaux, ajoutée à la catégorisation précédente, offre ainsi au lecteur un modèle relativement complet et englobant permettant de comprendre, d'analyser et éventuellement de guider des politiques de développement économique centrées sur l'innovation.

L'ouvrage de M. Breznitz est un tour de force. Il arrive à combiner une analyse claire et critique de phénomènes socioéconomiques d'une grande complexité, des outils conceptuels englobants et synthétiques sur ceux-ci ainsi que plusieurs études de cas récentes, pertinentes et concrètes. Cette combinaison est non seulement rare, mais surtout très éclairante, tant pour le praticien spécialisé recherchant des concepts pour guider son action, pour l'analyste critique voulant juger de la valeur comparative de diverses politiques publiques en matière d'innovation que pour le chercheur en quête d'outil conceptuel permettant de fonder des efforts de recherche.

D'ailleurs, le lecteur québécois ou canadien ne saurait manquer les commentaires très critiques sur les politiques d'innovation mises de l'avant au Canada. Il pourra ainsi s'attarder sur les recommandations émises pour rendre plus innovantes les économies situées au nord du 49^e parallèle, qui ont comme principale prémisse de se concentrer sur l'opérateur ou l'agent de l'innovation, soit les individus et entreprises qui développent et commercialisent l'innovation au sein des entreprises et organisations productives. L'application d'une telle prémisse serait certainement une petite révolution dans l'espace des politiques actuelles d'innovation tant au Québec qu'au Canada.