

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Des phénomènes de rémanence dans les entreprises familiales
- Quel potentiel d'autonomie alimentaire pour Paris ?
- *In-game advertising* ou le jeu vidéo comme espace publicitaire

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ?
Une proposition de typologie

**Anne JOYEAU, Sébastien LE GALL
et Matthieu MANDARD**

12

Esprit de famille, es-tu là ?
Les pratiques stratégiques associées à la mobilisation des fantômes organisationnels dans les entreprises familiales

Hervé COLAS et Antoine SOUCHAUD

21

Les villes peuvent-elles devenir autonomes sur le plan alimentaire ? Le cas de Paris

**Émile BALEMBOIS, Louise SIRVEN
et Nizar CHAFII**

L'épreuve des faits

37

La fabrique de « l'individu acteur de son projet professionnel »

Plongée au cœur du travail réel des conseillers internes en mobilité !

Laetitia PIHEL

49

Quand Gillette Venus célèbre toutes les beautés dans Animal Crossing Décryptage d'une opération d'*in-game advertising*

Sophie RENAULT

Mosaïque

64

Une économie financière et politique de la corruption

À propos du livre de Frank VOGL,
The Enablers. How the West supports kleptocrats and corruption – endangering our democracy,
Rowman & Littlefield Publishers, 2021

François VALÉRIAN

66

De la musique pop aux théories gestionnaires, ou l'inverse

À propos du livre d'Albéric Tellier,
Nouvelles Vibrations - S'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover,
éditions ems, 2020

Pierre POINSIGNON

68

L'apocalypse, c'est maintenant ?

À propos de l'ouvrage de Gérald BRONNER,
Apocalypse cognitive, Paris, Presses Universitaires de France, 2021

Antoine MASINGUE

71

Traverser les murs, mode d'emploi

À propos de l'ouvrage
de René BADACHE et Vincent de GAULEJAC,
Mettre sa vie en jeux - Le théâtre d'intervention socioclinique, éditions érès, septembre 2021

Agnès VANDEVELDE-ROUGALE

74

Traductions des résumés

75

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (COEIT),
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
120, rue de Bercy - Télédock 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 68
http://www.annales.org

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef
Gérard COMBY
Secrétaire général

Alexia KAPPELMANN

Secrétaire générale adjointe
Magali GIMON

Assistante de rédaction et maquettiste

Myriam MICHAUX

Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction**François VALÉRIAN**

Président du Comité de rédaction,
Conseil général de l'Économie
Rédacteur en chef des Annales des Mines

Gilles ARNAUD,

Professeur, ESCP

Julie BASTIANUTTI,

Maître de conférences,
Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

Nicolas BERLAND,

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Michel BERRY,

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

Thierry BOUDÈS,

Professeur, ESCP

Françoise CHEVALIER,

Professeur, Groupe HEC

Cécile CHAMARET,

Maître de conférence à l'École polytechnique

Sylvie CHEVRIER

Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Bernard DUCROS,

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

Hervé DUMÉZ,

Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Pierre MESSULAM,

SNCF

Christian MOREL,

Sociologue

Frédérique PALLEZ,

Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

Pierre-Charles PRADIER,

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

Jacques SARRAZIN,

Affiliate Partner, Lindsay Goldberg

Nathalie RAULET-CROSET,

Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1

Michel VILLETTE,

Professeur, AgroParisTech

Jean-Marc WELLER,

Chargé de Recherche CNRS, LATTIS - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Autres relecteurs**Aurélien ACQUIER,**

ESCP

Franck AGGERI,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Nicole AUBERT,

ESCP

Eric BALLOT

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jérôme BARTHÉLÉMY

ESSEC

Rachel BEAUJOLIN BELLET,

Professeur, Reims Management School

Nathalie BELHOSTE,

Reims Management School

Hamid BOUCHIKHI,

Professeur, Groupe Essec

Michel CAPRON,

Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est

Florence CHARUE DUBOC,

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Franck COCHOY,

CERTOP - Université de Toulouse

Bernard COLASSE,

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Pascal CROSET,

Praxéo Conseil

Cédric DALMASSO

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Colette DEPEYRE

Université Paris Dauphine

Christophe DESHAYES,

Tech2Innovate

Carole DONADA,

Groupe ESSEC

Corine EYRAUD

Université d'Aix-Marseille

Catou FAUST

Formatrice en management interculturel et en FLE

Alain FAYOLLE,

EMLYON Business School

Jacqueline FENDT,

ESCP

Patrice de FOURNAS,

Jouve et Associés

Sébastien GAND

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Gilles GAREL,

CNAM

Patrick GILBERT,

IAE Paris

Alain HENRY,

Agence Française de Développement

Isabelle HUAILT,

Université Paris Dauphine

Philippe d'IRIBARNE

Gestion et Société

Dominique JACQUET,

Professeur, Université Paris X Nanterre

Alain JEUNEMAÎTRE

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Siham JOUINI BEN MAHMOUD,

Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR

Benoît JOURNÉ,

Université de Nantes

Jean-Yves KERBOURC'H,

Université de Nantes

Frédéric KLETZ,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Hervé LAROCHE,

ESCP

Pascal LEFEBVRE,

Université d'Evry-Val d'Essonne

Philippe LEFEBVRE,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Yannick LEMARCHAND

Université de Nantes

Pascal LIEVRE

Université d'Auvergne

Philippe LORINO,

Groupe ESSEC

Rémy MANIAK,

Télécom ParisTech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Éléonore MARBOT,

ESC Clermont

Etienne MINVIELLE,

INSERM

Yves MOLET

Mines ParisTech

Nicolas MOTTIS,

École polytechnique

Christophe MOUSSU,

Professeur, ESCP / LabEx ReFi

Thomas PARIS,

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

Jean-Louis PEAUCELLE,

IAE - Université de la Réunion

Jérôme PELISSE

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

Brigitte PEREIRA

EM Normandie - IAE Caen

Xavier PHILIPPE

Neoma Business School

Grégoire POSTEL VINAY,

DGE

Gérard de POUVOURVILLE

ESSEC

Emmanuelle RIGAUD

LACRESSE, Reims Management School

Jean-Claude SARDAS,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jérôme SAULIÈRE

AFD

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jean-Pierre SEGAL

École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société

Jean-Baptiste SUQUET,

Reims Management School

Thierry WEIL,

Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie

Publication**Photo de couverture :**

Anonyme, *Dolls' house of Petronella Oortman*, embroidering, c. 1686 - c. 1710. Amsterdam, Rijksmuseum

Photo © Rijksmuseum

Iconographie :

Alexia KAPPELMANN

Mise en page :

Myriam MICHAUX

Impression :

Duplprint Mayenne

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des relecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

ACCEPTÉ POUR PUBLICATION : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION) : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux relecteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes relecteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene* : la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

REFUSÉ : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

REJET / RE-SOUMISSION : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

LES CRITÈRES DE REJET

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

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le

plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

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

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

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

UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES

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

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

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

INFORMATIONS PRATIQUES

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

alexia.kappelman@finances.gouv.fr

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

Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie

Par Anne JOYEAU,

Maître de conférences en sciences de gestion, Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France

Sébastien LE GALL,

Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Université Bretagne Sud
Laboratoire LEGO (EA 2652)

et Matthieu MANDARD,

Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France

Les groupements d'employeurs ont été institués en France en 1985, afin de permettre aux petites et moyennes entreprises de se regrouper pour embaucher de la main-d'œuvre. Malgré des avantages indéniables pour les acteurs économiques, ces structures restent méconnues et peu employées, car elles sont peu visibles. L'objectif de cet article est donc de tenter de remédier à ce problème en présentant les différents positionnements stratégiques qui peuvent être adoptés par les groupements d'employeurs. Pour ce faire, nous proposons une typologie qui répertorie ces positionnements. Nous poursuivons par une présentation des caractéristiques clés de chacun d'eux. Nous discutons finalement les implications de ce travail au niveau des groupements, des entreprises adhérentes comme des salariés.

Basés sur un principe de mutualisation des compétences entre entreprises d'un même territoire, les groupements d'employeurs (GE), qu'ils prennent la forme associative ou coopérative, permettent de répondre à la fois aux besoins de flexibilité des entreprises (TPE et PME essentiellement) et de sécurité des salariés (Artis, 2013 ; Delalande et Buannic, 2007). Ces derniers n'ont qu'un employeur, le GE, avec des missions en temps partagé réparties entre plusieurs entités, dans un objectif de maillage permettant un emploi à temps plein. Avec pour mission essentielle de maintenir les emplois localement, les GE se présentent comme un levier de développement, de dynamisation et d'attractivité des territoires (Lethielleux, 2017).

Paradoxalement, malgré une institutionnalisation légalement reconnue depuis plus de trente ans, et malgré un tissu économique français marqué par une forte présence de TPE et PME, les GE ne connaissent, selon le rapport du CESE (Conseil économique, social et environnemental) (2018, p. 7), « à l'exception notable du secteur agricole, qu'un succès d'estime à l'échelle du marché du travail ». En 2016, on comptait 711 GE auxquels sont liés 15 515 salariés (hors secteur agricole où on dénombre près de 4 000 GE), auxquels s'ajoutent 162 GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion

et la qualification). Mais, alors que les GE assurent « indéniablement un rôle de médiation en matière de ressources humaines, qui ouvre de nouveaux espaces de discussion tant dans l'entreprise qu'au niveau des territoires » (CESE, 2018, p. 2), leur potentiel reste encore « largement sous-utilisé » (Lethielleux, 2018, p. 4).

Parmi les différents facteurs explicatifs de cette « invisibilité » des GE (Lethielleux et André, 2018), le rapport du CESE souligne la diversité et la complexité de leurs usages qui nuiraient à l'identification de leur rôle par rapport aux autres modes d'intermédiation de la relation de travail. Certains GE ont une activité guidée par les cycles saisonniers et par l'enjeu que constitue la complémentarité des cycles pour définir les compétences à partager. D'autres visent à répondre à des besoins durables, mais à temps partiel pour des compétences mises à disposition sur du temps long dans différentes entreprises. Des entreprises sollicitent également les GE pour un besoin à temps partiel, mais uniquement sur un temps donné, qui peut correspondre par exemple à une phase de croissance de l'entreprise. La phase achevée, l'entreprise pourra alors décider de passer d'un temps partagé à un temps plein et d'internaliser la main-d'œuvre.

Face aux enjeux liés au développement des GE sur les territoires et au regard des difficultés constatées, l'objectif de cet article est de clarifier les différents positionnements stratégiques des GE. Nous commençons par établir un constat quant aux problèmes liés à l'indétermination du rôle des GE. Basé sur la littérature, ce constat permet de décrire les enjeux relatifs au projet de typologie présenté dans cet article. Nous proposons ensuite une typologie des principaux usages des GE. Nous poursuivons par une présentation des caractéristiques clés de chacun de ces usages, à la fois pour les GE, ses parties prenantes, les entreprises adhérentes et les salariés mis à disposition. Nous discutons finalement les implications de ce travail au niveau des groupements, des entreprises adhérentes comme des salariés.

Le problème de l'indétermination des positionnements stratégiques des groupements d'employeurs

Dans un contexte où les GE répondent à d'importantes problématiques d'emploi, notamment territoriales, et à l'heure où leur déploiement génère des attentes institutionnelles et légales fortes, des travaux montrent qu'un problème de positionnement stratégique se pose, freinant leur développement.

Des enjeux forts autour des groupements d'employeurs en tant que forme d'emploi innovante

S'ils restent encore relativement méconnus, les GE connaissent actuellement un regain d'intérêt des pouvoirs publics français (Lethielleux, 2018 ; Lethielleux et André, 2018). Au niveau individuel, ils contribuent au maintien dans l'emploi en proposant des parcours personnalisés axés sur la logique de compétence. Au niveau des territoires, ils concourent au maintien et à l'attrait des compétences et, dans une certaine mesure, sont un levier pour lutter contre la désertification (Lethielleux, 2018 ; Lethielleux et André, 2018). Les GE font ainsi partie des pratiques managériales innovantes de gestion des emplois et des compétences qui placent les partenariats inter-organisationnels localement ancrés au cœur des enjeux cruciaux de flexibilité et d'adaptabilité des organisations (Artis, 2013 ; Xhaufclair, Pichault et Maesschalck, 2010). Il s'agit là, selon Xhaufclair *et al.* (2010), de « nouveaux compromis sociaux » en matière de régulation sociale. Très récemment, la solution des GE est aussi envisagée, au plan institutionnel et légal, comme un moyen pour limiter les recours aux CDD, dans le cadre de la réforme de l'assurance chômage, mise en œuvre le 1^{er} octobre 2021. Celle-ci propose qu'un usage trop élevé de contrats courts puisse faire l'objet de malus aux entreprises. Dans ce contexte, les GE sont identifiés, sur le site Internet du ministère du Travail, comme « une solution à la disposition des entreprises pour éviter les CDD et les effets bonus-malus »⁽¹⁾.

Ils sont aussi présentés, en mars 2020, comme « une solution en cas de difficultés à embaucher »⁽²⁾, sur le site du ministère de l'Économie, ce qui illustre encore cette appropriation institutionnelle des GE.

Ainsi, leurs effets vertueux ont fait l'objet de divers travaux (Joyeau, Le Gall, Poilpot-Rocaboy, 2018, 2019 ; Lethielleux, 2017, 2018 ; Lethielleux et André, 2018), analysant à la fois les effets aux niveaux individuel, organisationnel et territorial. Des travaux récents (Joyeau *et al.*, 2019) ont aussi examiné les conditions de réussite du GE, afin de comprendre les mécanismes qui expliquent un certain succès, souvent local, de cette forme d'emploi à temps partagé. Cependant, ces travaux mettent également en avant la difficulté, pour les GE, à affirmer un positionnement stratégique clair et partagé.

Des difficultés et une nécessité, pour les groupements d'employeurs, à affirmer un positionnement stratégique clair et partagé

L'analyse des conditions de réussite d'un GE (Joyeau *et al.*, 2019) permet de mettre en évidence le fait que l'un des points de fragilité des GE tient dans un manque de sens commun donné au réseau. C'est aussi le constat fait par Artis (2013, p. 47), qui souligne « l'instabilité » du système de triangulation, en lien notamment avec les « tensions liées à la combinaison de logiques d'actions différentes ». Chaque partie prenante du GE lui donne un rôle correspondant à ses propres besoins : par exemple, « les membres arbitrent entre les logiques marchandes et la logique de coopération du GE » (2013, p. 47). Autrement dit, chaque partie tire un avantage du réseau pour elle-même, sans prise en considération d'un objectif commun explicite. Ces travaux (Auteurs, 2019) soulignent aussi que la pérennité du réseau, voire son développement, n'est intégrée dans aucune représentation de la réussite du réseau, hormis par les acteurs porteurs de la structure du GE, mais en tout cas pas par ses diverses parties prenantes (entreprises adhérentes, salariés à temps partagé). Ce qui est saillant est ainsi la diversité des représentations des critères de réussite selon la position et le rôle des acteurs au sein du réseau de temps partagé, en lien avec le constat d'une diversité, voire d'une divergence, des intérêts des parties prenantes à l'égard du réseau.

Ces travaux révèlent en effet que, si chaque partie prenante trouve un intérêt dans l'existence du réseau à temps partagé, les intérêts des uns et des autres divergent dans la durée. Le *turnover*, qui se traduit par l'intégration d'un salarié à temps plein dans une des entreprises adhérentes, en est une parfaite illustration. Jugé positivement par les uns, comme un élément favorable à l'emploi, il est condamné par les autres, dans la mesure où il conduit à la disparition du réseau constitué. Cela traduit la difficulté des parties prenantes à faire émerger un « compromis équilibré et pérenne » au sens de Xhaufclair *et al.* (2010).

⁽¹⁾ Cf. <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/bonus-malus/>

⁽²⁾ Cf. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/embaucher-groupe-employeurs>

Il semble donc indispensable, aujourd'hui, pour les GE, de travailler sur le sens commun, partagé, du réseau (Joyeau *et al.*, 2019), et sur le besoin de coordination et de coopération (Artis, 2013). Les effets du réseau sur les entreprises et sur les salariés, mais aussi sur les territoires, aujourd'hui peu visibles pour certains acteurs en raison du défaut d'affichage stratégique clair, doivent être davantage considérés. Comme le souligne Zimmermann (2006, p. 3), « le brouillage de l'image est accentué par la pluralité des usages dont les groupements font l'objet, tant du côté des entrepreneurs que des salariés. ». Cela passe par une évaluation de la valeur ajoutée du réseau pour les entreprises et pour les salariés, notamment celle liée à la mutualisation des compétences (*versus* le simple partage – ou décomposition – du temps). Ce qui suppose un travail d'identification des différents positionnements stratégiques possibles pour les GE, que nous proposons de faire ici.

Les différents positionnements stratégiques des groupements d'employeurs : une proposition de typologie

Nous avons élaboré une typologie qui nous permet de recenser les différents positionnements stratégiques des GE. Nous en présentons ici la méthodologie d'élaboration, puis la typologie elle-même.

Méthodologie d'élaboration de la typologie

Afin d'élaborer notre typologie, nous avons passé en revue la littérature consacrée aux GE, en menant une recherche bibliographique sur les plateformes en ligne CAIRN et Google Scholar à partir de mots clefs tels que « groupements d'employeurs », « temps partagé », ou « intérim ». À partir des premiers textes identifiés, nous avons repéré de nouvelles références qui sont venues compléter et enrichir notre collecte. Nous avons ainsi rassemblé un corpus d'une cinquantaine d'articles, rapports et ouvrages.

Nous avons ensuite tenté d'élaborer un cadre conceptuel nous permettant de rendre compte des différents positionnements stratégiques des GE évoqués dans ce corpus. Nous avons pour ce faire procédé par allers-retours entre les textes collectés et notre proposition théorique. Nous avons jugé cette dernière satisfaisante dès lors qu'elle nous a paru fidèlement rendre compte

des divers positionnements stratégiques identifiés dans la littérature consacrée aux GE (Doty et Glick, 1994). Cette catégorisation nous semble en outre pertinente dans la mesure où elle rejoint et organise celle proposée antérieurement par Zimmermann, sur la base d'une enquête menée au sein de deux groupements d'employeurs (2006).

Présentation de la typologie

La typologie que nous avons bâtie répertorie les différents positionnements stratégiques des GE selon deux dimensions : la nature des compétences mises à disposition par les GE et la fréquence du besoin en compétences des entreprises adhérentes aux GE (voir Tableau 1 ci-dessous).

Les GE se différencient tout d'abord sur la nature des compétences mises à disposition de leurs adhérents. Ces compétences peuvent relever de fonctions opérationnelles. Les salariés des GE sont alors des ouvriers ou des techniciens aux compétences diverses liées à des activités de production et de commercialisation. Ces compétences peuvent aussi relever de fonctions support. Les salariés des GE sont ici des spécialistes de métiers tels que les ressources humaines, la communication, ou la comptabilité, dont le temps de travail est réparti entre plusieurs organisations.

Les GE se distinguent également au niveau de la fréquence du besoin en compétences des entreprises adhérentes. Les GE sont en principe engagés dans une relation sur un temps long avec les entreprises pour répondre à un besoin récurrent – qui se répète dans la durée. C'est par exemple le cas d'un besoin qui se limite à un jour par semaine sur toute l'année ou à deux mois dans l'année. Mais les besoins en compétences des entreprises peuvent aussi être ponctuels, sur une durée incertaine. C'est le cas s'agissant d'un besoin momentané en temps partiel qui a vocation à cesser ou à évoluer vers un besoin à temps plein.

Présentation des différents positionnements stratégiques des groupements d'employeurs

Forts d'une existence juridique de trente-cinq ans (loi du 25 juillet 1985, assouplie par la loi du 28 juillet 2011), les GE ont connu des évolutions dans leurs positionnements stratégiques au fil du temps. Nous

		Nature des compétences mises à disposition	
		Fonctions support	Fonctions opérationnelles
Fréquence du besoin en compétences	Récurrent	Mutualisation de compétences	Adaptation aux cycles d'activité
	Ponctuel	Accompagnement de la croissance	Gestion de la flexibilité

Tableau 1. Les différents positionnements stratégiques des groupements d'employeurs : une proposition de typologie.

les présentons ici en respectant leur ordre historique d'apparition⁽³⁾. Nous illustrons en outre chacun de ces quatre positionnements au travers d'un encadré qui en montre un exemple concret.

Les GE comme modalité d'adaptation aux cycles d'activité

Il s'agit ici, pour les GE, d'offrir aux entreprises adhérentes des employés aux compétences liées à des fonctions opérationnelles de manière récurrente. C'est par exemple le cas des activités saisonnières (Artis, 2013). Recourir à des salariés à temps partagé dans un tel cadre permet à l'entreprise d'avoir, en chaque moment du besoin, des salariés acculturés, voire attachés à l'entreprise, formés à ses méthodes de fonctionnement et à ses *process*. À titre d'exemple, cela peut se révéler stratégique dans des secteurs comme l'agro-alimentaire, dans lesquels les *process* en matière de santé et sécurité au travail, en particulier pour les saisonniers, sont essentiels (Gravel *et al.*, 2013).

D'un point de vue opérationnel, le GE se présente dans le cas de cet usage comme un réel soutien administratif pour l'entreprise (Kerbouc'h et Le Chevalier, 2016). Prenant en charge la procédure de recrutement (annonce, sélection, entretien, formalités d'embauche, etc.), la gestion des contrats de travail, la gestion des congés payés, le plan de formation, l'administration de la paie et des relations avec les organismes sociaux, les déclarations fiscales et sociales, il assure à l'entreprise un gain de temps et d'efficacité certain (Tournaux, 2012). Au-delà de ces aspects administratifs, le GE peut apporter soutien et conseils en ressources humaines à des entreprises n'ayant pas toujours de compétences RH en interne (Trindade-Chadeau, 2018a).

D'un point de vue managérial, les avantages de cet usage du GE sont de deux types.

- En premier lieu, pour les salariés concernés par le temps partagé dans le cadre de cet usage, le GE offre avant tout une sécurité en matière d'emploi et de conditions de travail, source d'une fidélisation des salariés (Kerbouc'h et Le Chevalier, 2016). Cela se produit *via* trois leviers : i) grâce à l'accès à un emploi stable, sur un temps plein, dans des emplois ou des secteurs où il est difficile d'obtenir des postes autrement qu'en temps partiel ou en contrats courts (CDD, intérim), précaires, comme dans les secteurs associatif et sportif, ou encore ceux de l'entretien ménager et agricole ; ii) grâce à une employabilité plus grande, doublée d'une plus grande polyvalence, permises par un emploi multi-environnemental, en lien avec un réseau professionnel plus grand et sur des missions

pouvant être variées, ce qui est rarement le cas pour les salariés dont les compétences ne sont pas distinctives ; iii) grâce à un accès facilité à la formation : le GE assurant un suivi et une veille à l'évolution du salarié en fonction de ses compétences, ce dernier a plus facilement accès à des formations, sur des emplois considérés par l'entreprise comme non stratégiques.

- En second lieu, le GE offre un confort dans la relation au travail des salariés concernés, là encore source de fidélisation d'un point de vue RH. Et ce, à deux niveaux : i) grâce au fait de bénéficier d'un employeur unique, apportant un confort administratif (un seul contrat de travail, un seul bulletin de paie, une couverture sociale claire) en regard de la dépendance à plusieurs employeurs, souvent courante sur ces emplois, et une garantie quant à ses droits juridiques ; ii) grâce au rôle d'intermédiaire que joue le GE entre le salarié et les entreprises, par exemple pour la prise de congés, rôle pouvant aller jusqu'à celui de médiation dans le cas de conflits entre l'entreprise et le salarié.

En bémol, au plan managérial, quelques points de vigilance sont à considérer. Du fait d'un temps de présence et de responsabilités limités, l'engagement et l'implication du salarié peuvent être moins importants que dans le cas de salariés recrutés à temps plein dans l'entreprise. Un effort de communication de la part de l'entreprise doit être spécifique, notamment pour bien définir la mission et le mode de fonctionnement. Les phases d'intégration peuvent s'avérer plus compliquées en raison d'un temps de présence réduit, de relations sans doute plus difficiles à créer, des difficultés potentielles de reconnaissance par l'entreprise ou des difficultés d'adaptation à différents modes de management et de culture dans les entreprises. Toutefois, ces points de vigilance restent faibles en comparaison à des salariés qui seraient recrutés sur des emplois courts (CDD, intérim), ce qui se passe le plus souvent dans le cas du recrutement de compétences non distinctives (voir Encadré 1 ci-contre).

Les GE comme modalité de mutualisation de compétences

Les GE apportent régulièrement une contribution décisive à la structuration de l'activité des PME, en particulier sur des fonctions support indispensables à leur développement – RH, marketing, hygiène et sécurité, qualité environnementale, communication... (CESE, 2018).

Du point de vue des pratiques RH, cela va supposer du GE une capacité d'investissement dans la prospection d'entreprises, une capacité de recrutement, de formation et de fidélisation de salariés, de construction de partenariats avec des structures relais locales du territoire, et de développement de sa notoriété (CESE, 2018). Les GE et leurs parties prenantes – entreprises, salariés – tirent ainsi avantage de la proximité géographique. Ces compétences mutualisées se construisent alors sur du temps long et contribuent à la création d'une culture collective au sein du réseau territorial constitué : « Il ne s'agit plus de prévoir les variations d'activité mais, au plus près de la réalité des territoires, de pouvoir anticiper les métiers ou les

⁽³⁾ Un autre usage des GE a récemment été observé, qui consiste à faire des GE un outil de *dumping* social. De grandes entreprises françaises ont ainsi été condamnées pour recours abusif à la sous-traitance, et pour avoir utilisé les GE pour accéder à de la main-d'œuvre externe de manière stable, mais qui ne bénéficiait pas des avantages – paie, formation, ou prestations sociales – habituellement accordés à leurs employés. S'agissant d'un usage illégal, nous ne le développerons pas ici.

Le groupement d'employeurs Helys

- « Témoignage d'Antoine Fournier, un fabricant de liners et de couvertures pour piscine qui emploie 120 personnes en Ille-et-Vilaine, qui a fait le choix du groupement d'employeurs.
- "Pourquoi faire partie d'un groupement d'employeurs ?"
- Antoine Fournier : "Notre métier est très saisonnier. L'activité se concentre au printemps-été. En trois mois, nous réalisons 60 % de notre chiffre d'affaires. Nous utilisons deux collaborateurs en temps partagé, des techniciens qualifiés qui travaillent à la production de mars à septembre. Ils sont salariés chez Helys, le groupement d'employeurs auquel nous adhérons."
- "Pourquoi avoir choisi cette solution plutôt que l'intérim ?"
- A. F. : "Ces collaborateurs reviennent chaque année chez nous. Contrairement à des intérimaires qui doivent à chaque fois s'adapter à une nouvelle entreprise, ils connaissent bien le poste. Leur métier, assez technique, requiert des connaissances spécifiques que l'on apprend avec l'expérience, pas à l'école. D'ailleurs, ces deux personnes sont, comme on dit ici, des «têtes de machine». À leur poste, ils jouent le rôle clé et sont entourés d'intérimaires qui viennent seulement en appui." »

Source : ASKENAZI B. (2015), «Témoignage PME : Précieux pour gérer la saisonnalité de l'activité », *Les Échos entrepreneurs*, 2 avril.

compétences qui seront nécessaires à l'activité de demain et disposer, dans ce contexte, d'un vivier de compétences fidélisées et immédiatement mobilisables » (CESE, 2018, p. 13).

Pour les entreprises, les avantages d'un tel positionnement sont certains. Ils passent d'abord par un apport de compétences expertes et/ou transversales : c'est une manière de faire appel à une certaine compétence que l'entreprise ne pourrait se permettre seule. Il donne lieu ensuite à un apport de compétences mutualisées inter-entreprises : le salarié va acquérir des compétences et multiplier les expériences, dont les différentes sociétés du GE pourront bénéficier. Enfin, il offre la possibilité d'avoir des salariés présents dans la durée, acculturés à l'entreprise et formés aux méthodes de fonctionnement de celle-ci.

D'un point de vue managérial, ce positionnement offre de nombreux bénéfices aux salariés, source d'une plus grande attractivité RH. Et ce, à travers : i) le développement de l'employabilité du salarié qui va acquérir des compétences de manière accélérée en multipliant les expériences simultanément ; ii) l'assurance d'un emploi stable – CDI – ; iii) l'option d'organiser son temps de travail grâce à la possibilité d'un temps de travail choisi permettant de concilier sa vie personnelle et sa vie professionnelle, en fonction des besoins du salarié – passage à 80 % par exemple – ; iv) une diversité et une absence de routines assurées en termes de missions et d'environnements de travail.

La réussite d'un tel positionnement stratégique passe toutefois par la nécessité, pour l'entreprise, de dépasser une logique concurrentielle (Lethielleux, 2018). Il existe en effet des réticences de la part des entreprises à recruter des salariés hautement spécialisés sur des fonctions essentielles à la vie de l'entreprise sans s'en assurer l'exclusivité. Cela nécessite donc de dépasser la peur en termes de confidentialité (Trindade-Chadeau, 2018b). Une certaine méfiance semble légitime : beaucoup d'entreprises ont l'habitude d'avoir

leurs collaborateurs à leur disposition à temps plein, et cette forme de travail peut amener à des craintes des employeurs vis-à-vis de la confidentialité des informations avec lesquelles le salarié à temps partagé va travailler.

Afin d'assurer la réussite de ce positionnement, certains éléments doivent être pris en compte. Ainsi, pour les salariés à temps partagé, des qualités spécifiques exigeantes sont attendues, telles que l'adaptabilité, la souplesse, l'autonomie, et une très forte organisation, voire une bonne résistance au stress (Zimmermann, 2006). Le travail à temps partagé est une forme d'emploi qui ne convient qu'à un certain profil de salarié. La pluralité des lieux de travail est souvent source d'autonomie pour le salarié, mais entraîne en même temps des inconvénients : elle peut par exemple être une source de fatigue supplémentaire pour celui-ci. Ce dernier doit donc faire preuve d'une bonne organisation de son temps.

Une adaptation aux modes de management d'une entreprise à l'autre est nécessaire et doit être accompagnée. Le salarié à temps partagé peut rencontrer des difficultés à cerner rapidement le mode de management de l'entreprise, à alterner dans ses pratiques les différents modes de management et de gestion, et doit s'adapter à la culture des différentes entreprises où il exerce son métier : il doit posséder une forte capacité d'adaptation à des environnements professionnels variés. Enfin, des problèmes d'intégration peuvent émerger (Zimmermann, 2006). Le salarié peut ressentir un manque de considération, de reconnaissance ou parfois même être considéré comme quelqu'un de l'extérieur au sein des différentes entreprises, surtout en début de prise de poste. Il peut même exister, en interne, une certaine forme de méfiance à l'égard de ces salariés plus ou moins intégrés. En cascade, cela peut avoir une influence négative sur la motivation et l'implication des salariés dans les entreprises et dans leur travail.



Photo © SMK Open

Christoffer Wilhelm Eckersberg, *A View through Three Arches of the Third Storey of the Colosseum*, huile sur toile, 1815. Copenhague, Statens Museum for Kunst.

« Les GE et leurs parties prenantes – entreprises, salariés – tirent ainsi avantage de la proximité géographique. Ces compétences mutualisées se construisent alors sur du temps long et contribuent à la création d'une culture collective au sein du réseau territorial constitué [...]. »

Une vigilance particulière doit être apportée à l'évaluation de la charge de travail : le fait que le temps de travail puisse parfois être mal évalué par rapport à la charge de travail, ajouté à une cadence exigeante, peut entraîner des charges de travail importantes lors de la présence du salarié à temps partagé dans l'entreprise, pouvant entraîner fatigue et difficultés à tenir le rythme – absence de temps morts (voir l'encadré ci-dessous).

Les GE comme modalité d'accompagnement de la croissance

Le recours à un GE de la part d'une entreprise pour intégrer des compétences liées à des fonctions support peut également se justifier en un temps donné de son développement. Ce besoin ponctuel apparaît notamment lors de la phase de structuration de l'entreprise, après la phase de lancement, où l'entreprise est à la

Le groupement d'employeurs Progressis

« Pour l'entreprise Sofame (14 salariés ; 2 millions d'euros de chiffre d'affaires), spécialisée dans la mécanique de précision et basée dans le Calvados, le recrutement d'un cadre à temps partagé était devenu une nécessité. "Nous avons besoin d'un responsable qualité qui puisse gérer tous les dossiers d'obtention des différentes normes qualité et environnementales et qui puisse travailler sur l'organisation interne de l'entreprise. Notre structure ne nécessitait pas l'embauche de temps plein pour ce type de poste, et je n'avais pas le temps de former quelqu'un en interne", reconnaît Loïc Danneville, directeur et fondateur de la société en 1997. Le chef d'entreprise décide de prendre contact avec le groupement d'employeurs Progressis, qui compte 120 entreprises adhérentes : "Progressis nous a délégué Éric Vaubourg, responsable qualité, pour une journée par semaine, soit quatre jours par mois." »

Loïc Danneville y voit plusieurs avantages : "Éric est un salarié complètement intégré à l'entreprise. Ce n'est pas un intervenant extérieur et cela fait toute la différence. Il gère la qualité de notre entreprise et la met en place selon nos directives." Avec pour l'entreprise un procédé de gestion simplifié : la feuille de paye est éditée par Progressis qui envoie la facture à l'entreprise. [...] Autre avantage majeur : le salarié partagé, travaillant dans plusieurs entreprises, affiche une multitude d'expériences dont l'entreprise Sofame bénéficie. »

Source : EVRARD I. (2018), « J'ai fait appel à un groupement d'employeurs », *Le journal des entreprises*, décembre.

recherche d'une plus grande efficacité par la mise en place d'un mode fonctionnel centralisé (Greiner, 1972). Pour ces entreprises, il ne s'agit pas d'internaliser directement à temps plein ces compétences partagées mises à disposition par le GE, mais de les introduire progressivement au regard du besoin et de les expérimenter avant d'en disposer en interne si elles poursuivent leur croissance. Cette logique renvoie à celle du *turnover* qualifié parfois de positif (Delalande et Buannic, 2007), où la compétence spécifique initialement mise à disposition par le groupement est ensuite ancrée pleinement dans l'entreprise pour asseoir son développement. Elle suppose du GE de renouveler régulièrement ces entreprises adhérentes, et de cibler les entreprises de son territoire en phase de croissance et en besoin de structuration.

Pour l'entreprise, ce positionnement stratégique donne la possibilité de bénéficier de solides compétences spécialisées, malgré un besoin court en termes de temps de travail hebdomadaire. Il s'agit d'une formule souple qui s'adapte au développement de l'entreprise : le GE propose une formule qui permet à l'entreprise d'augmenter la durée de travail de ses salariés progressivement si son activité prend de l'ampleur. Enfin, ce positionnement offre à l'entreprise un apport de compétences mutualisées inter-entreprises : le salarié va acquérir des compétences et multiplier les expériences, dont les différentes entreprises du GE pourront bénéficier.

D'un point de vue RH, un tel positionnement évite un risque de licenciement pour le collaborateur dans une entreprise où l'activité baisse, en maintenant le poste par une réduction progressive des heures. Le fait d'avoir d'autres missions dans d'autres entreprises permet une employabilité accélérée du salarié avant une intégration possible à temps plein.

Toutefois, comme pour l'usage précédent, des qualités spécifiques exigeantes sont attendues, telles que l'adaptabilité, la souplesse, l'autonomie et une très forte organisation, voire une bonne résistance au stress (Zimmermann, 2006). En outre, le fait que le temps

de travail peut parfois être mal évalué par rapport à la charge de travail, ajouté à une cadence exigeante, peut entraîner fatigue et difficultés à tenir le rythme en raison de l'absence de temps morts (voir l'encadré ci-dessous).

Les GE comme modalité de gestion de la flexibilité

Si les GE ont historiquement été conçus pour accompagner les hausses saisonnières d'activité, il s'avère que ces structures sont devenues plus généralement utilisées pour accompagner tous les accroissements d'activité. En permettant aux entreprises de pourvoir à leurs besoins ponctuels en compétences opérationnelles, ils constituent une forme d'intérim renouvelée (Artis, 2013 ; Zimmermann, 2006). Cet usage, qui tend à se répandre, est d'ailleurs devenu un argument avancé par le ministère du Travail pour promouvoir les GE, qui vante leur capacité à permettre aux entreprises qui en sont membres de « partager des salariés fidélisés et qualifiés dans des contextes de fluctuation ou d'intermittence de l'activité »⁽⁴⁾.

Ici, du point de vue des entreprises, le recours aux GE offre des gains en termes d'organisation (Artis, 2013). Ils facilitent en effet le recrutement des employés (annonce, sélection, entretien, formalités d'embauche, etc.), la gestion des contrats de travail, la gestion des congés payés, l'administration de la paie et des relations avec les organismes sociaux, et les déclarations fiscales et sociales (Tournaux, 2012).

Pour les employés, par rapport à l'intérim traditionnel, les GE offrent une stabilité de l'emploi, puisqu'ils représentent leur unique employeur (Zimmermann, 2006). Cette situation leur apporte également un confort administratif plutôt que de dépendre de plusieurs employeurs : un seul contrat de travail, une seule fiche de paie, etc. Ceci facilite enfin leur couverture sociale et l'organisation de leurs relations de travail.

⁽⁴⁾ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/tpe-pme/groupement-employeurs> (consulté le 09 juin 2020).

Le groupement d'employeurs Biosupport

« Les groupements d'employeurs peuvent aussi être dans la *high-tech*. C'est le cas de Biosupport, créé en 2006 par six jeunes sociétés dans la biotechnologie et la santé du génopole d'Evry (Essonne). Anova Plus (kits de détection de pathogènes agricoles), Metafora Biosystems (biomarqueurs de transport de nutriments), Watchfrog (larves porteuses de marqueurs génétiques), Xentech (oncologie préclinique) ou Ynsect (produits issus d'insectes) font partie des jeunes pousses qui mutualisent des salariés en temps partagé.

Les fonctions concernées sont la finance, la qualité, le juridique, l'informatique, la communication et le marketing, l'hygiène-sécurité et l'environnement. Fondées par des chercheurs peu familiers de la gestion d'entreprise, ces *start-up* ont des besoins dans ces métiers mais pas forcément les moyens ni le besoin de créer un poste à temps plein. « Quand elles démarrent, ces *start-up* ont des projets scientifiques très pointus, mais elles peinent souvent dans la structuration de l'entreprise », explique Agnès Boulanger, qui dirige le groupement d'employeurs.

[...] Les entreprises s'acquittent d'une adhésion annuelle comprise entre 400 et 800 euros et sont ensuite facturées par le GE en fonction du nombre d'heures utilisées. « Une dizaine de salariés passés au GE ont été au final embauchés par une entreprise adhérente », précise Bernard Orlandini. »

Source : KINDERMANS M. (2018), « Biosupport épaula les start-up de biotech », *Les Échos*, 14 novembre.

Ce type de recours aux GE est depuis longtemps dénoncé par les représentants de l'intérim comme étant déloyal, notamment en raison de l'ancrage territorial parfois plus important dont disposent les GE (Casaux-Labrunée, 2012). Ceci est pourtant à tempérer dans la mesure où les établissements d'intérim tendent eux aussi à faire de la GRH territoriale (Everaere, 2016). En outre, en comparaison du recours à l'intérim dans sa forme classique, les entreprises engagées dans les GE sont tenues par le principe de solidarité financière, ce qui limite cet usage (Everaere, 2016). Enfin, il semble que les GE sont susceptibles de servir de révélateur et de déclencher des créations d'emplois que l'intérim n'aurait pas pourvues, notamment en ce qui concerne les PME (Joubert, 2012). En d'autres termes, il semblerait que GE et intérim puissent être complémentaires plus que substituables.

Du point de vue des salariés, ce type de recours est également susceptible de poser des difficultés, dans la mesure où l'adaptabilité traditionnellement exigée de leur part en temps partagé est d'autant plus forte que les missions sont ponctuelles, non récurrentes. Tout dépend ici du maillage des besoins des entreprises adhérentes aux groupements et de la prévisibilité de leurs activités (Zimmermann, 2006). En conséquence de quoi, les difficultés d'intégration du salarié peuvent elles aussi être plus fortes. Et en comparaison de l'intérim classique, la rémunération du salarié peut être moindre, ainsi que la liberté souvent associée à l'intérim choisi (voir l'encadré ci-dessous).

DISCUSSION

Alors que les enjeux du recours au GE pour les entreprises et pour les salariés sont souvent peu visibles en raison d'un défaut d'affichage stratégique clair, le travail ici effectué propose, d'un point de vue théorique, les multiples positionnements possibles pour un GE. Ceci est un premier pas afin de guider le travail indispensable qui reste à faire, aujourd'hui, pour les GE, à savoir : un affichage stratégique clair des avantages qu'ils présentent pour leurs parties prenantes – pour les entreprises adhérentes comme pour les salariés.

Pour les GE, des travaux précédents (Joyeau *et al.*, 2019) ont en effet montré qu'il semblait indispensable de travailler sur le sens commun, partagé, du GE. Cela passe par une identification de la valeur ajoutée du réseau pour les entreprises et pour les salariés, notamment celle liée à la mutualisation des compétences (*versus* le simple partage – ou décomposition – du temps). L'affirmation d'un positionnement stratégique clair et assumé peut dès lors devenir un critère convergent de réussite, un objectif commun.

Concernant les entreprises adhérentes, concourir à solutionner le problème d'indétermination stratégique des GE leur permettrait d'identifier plus clairement la valeur ajoutée liée à leur adhésion à ce réseau, à commencer par l'offre d'une réelle expertise pour accompagner les salariés mis à disposition dans leurs structures, quels que soient leur contexte et leur problématique.

Enfin, en ce qui concerne les salariés, il est avancé, d'un point de vue théorique, que le lien de confiance entre les parties prenantes d'un réseau apparaît essentiel (Chédotel et Viviani, 2016). Ce qui est confirmé dans des travaux spécifiques aux réseaux du temps partagé (Auteurs, 2019). Mais cela reste insuffisant. Au-delà de la confiance, le sentiment d'appartenance à un réseau du temps partagé apparaît tout aussi indispensable. Ici se joue un élément déterminant pour la réussite des GE : savoir créer un sentiment d'appartenance inédit dans la relation de travail, qui ne correspond à aucune norme et organisation du travail connues (Lethielleux, 2018). L'affirmation d'un positionnement stratégique clair des GE permettrait d'accroître cette lisibilité, de créer et/ou de renforcer l'image novatrice et stratégique de cette forme d'emploi, en bref, de lui donner du sens. Cela contribuerait aussi à développer le sentiment d'appartenance des salariés aux GE, qui semble actuellement faire défaut (Joyeau *et al.*, 2019), et enfin à asseoir l'identité professionnelle qui reste une problématique singulière au sein des GE. En effet, relativement à d'autres formes de réseaux inter-organisationnels dans le domaine de l'emploi comme l'intérim, les GE, selon Lethielleux

Le groupement d'employeurs Alliance Emploi

« Né il y a 20 ans, Alliance Emploi reste aujourd'hui le plus gros groupement d'employeurs en France. La structure associative fonctionne avec un portefeuille de 400 entreprises adhérentes, au prix d'une cotisation symbolique de 150 euros, qui vont mettre en commun leurs besoins pour partager des compétences humaines. En 2018, ce poids lourd salarie 1 800 personnes – dont la moitié en CDI – pour un chiffre d'affaires attendu de 72 millions d'euros (contre 59 millions un an plus tôt). Un profil hors norme alors que la majorité des groupements n'a qu'une trentaine d'adhérents.

La moitié des salariés travaille pour l'industrie automobile, très forte en Hauts-de-France, qui trouve dans ce système une souplesse utile selon la charge des usines, tout en gardant des compétences à disposition. La majorité des emplois pourvus relève de profil ouvrier, qualifié ou non, et de techniciens. Les autres secteurs de prédilection sont la logistique, l'agroalimentaire, la chimie. "Notre dispositif offre une sécurisation professionnelle. L'objectif est de fidéliser les compétences et de lutter contre la précarisation de l'emploi", souligne son dirigeant, Karim Khetib, ancien directeur régional de Pôle emploi. »

Source : DUCUING O. (2018), « Alliance Emploi, vivier de compétences pour l'automobile », *Les Échos*, 14 novembre.

(2018), modifient le rapport salarial : avec un employeur de droit différent de l'employeur de fait, le pouvoir hiérarchique et, par induction, les identités au travail, se trouvent bouleversés. En explicitant le sens de leur action, la clarification du positionnement stratégique des GE pourrait contribuer à lever ce problème.

CONCLUSION

L'objectif de cet article était d'identifier les différents besoins auxquels les GE peuvent répondre afin de leur permettre d'être davantage visibles par leurs parties prenantes. Pour ce faire, nous avons élaboré une typologie sur la base d'un examen de la littérature consacrée aux GE, typologie qui s'est avérée rejoindre et organiser les usages des GE précédemment identifiés par Zimmermann (2006). Ce cadre d'analyse nous a ensuite permis de passer en revue les différents positionnements stratégiques des GE, puis de mettre en évidence un certain nombre d'implications pour les réseaux du temps partagé.

À la suite de ce travail, différentes pistes d'investigation se dessinent. Il serait tout d'abord envisageable d'étudier le déploiement des différents types de positionnements stratégiques des GE précédemment mis en évidence en fonction des acteurs et des territoires concernés. Il serait aussi possible d'identifier les divers positionnements qui peuvent être adoptés par un même groupement. Enfin, à l'avenir, il serait intéressant de voir les effets produits par une clarification de ce(s) positionnement(s), tant en termes de cohésion interne qu'en ce qui concerne leur visibilité à l'extérieur.

BIBLIOGRAPHIE

ARTIS A. (2013), « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 47.

CASAUX-LABRUNÉE L. (2012), « Les groupements d'employeurs solidaires », *Droit social*, n° 10, pp. 871-880.

CESE (2018), *Les groupements d'employeurs*, Les éditions des Journaux officiels.

CHÉDOTEL F. & VIVIANI J.-L. (2016), « Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux », *Revue française de gestion*, 6(259), pp. 71-81.

DELALANDE F. & BUANNIC L. (2007), *Groupements d'employeurs, mode d'emploi*, Eyrolles.

DOTY D. H. & GLICK W. H. (1994), "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling", *Academy of management review*, 19(2), pp. 230-251.

EVERAERE C. (2016), « Le groupement d'employeurs », *La Revue des Sciences de gestion*, 4(280), pp. 67-73.

GRAVEL S., LORTIE M., BILODEAU H., DUBE J. (2013), *L'interaction entre les problèmes de gestion des ressources humaines et de santé et de sécurité au travail*, Presses de l'Université du Québec, Coll. Santé et Société.

GREINER L. E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, 50(4), pp. 37-46.

JOUBERT F. (2012), « Le groupement d'employeurs : une solution économique et sociale au service du travail et de l'emploi », *Droit social*, n° 10, p. 881.

JOYEAU A., LE GALL S. & POILPOT-ROCABOY G. (2017), « Libérons les dirigeantes et les dirigeants de PME ! Le RRH à temps partagé comme levier de développement de l'entreprise et du territoire », in BARABEL M. (éd.), *Pour une GRH inspirante. Une réponse au DRH Bashing*, Paris, Éditions Eyrolles, pp. 239-244.

JOYEAU A., LE GALL S. & POILPOT-ROCABOY G. (2018), « Dirigeant et DRH en PME : une double casquette difficile à porter ! », 29^e Congrès de l'AGRH, Université de Lyon, octobre.

JOYEAU A., LE GALL S. & POILPOT-ROCABOY G. (2019), « Le groupement d'employeurs et ses parties prenantes : quelles conditions de réussite du réseau ? Une application au métier de RRH à temps partagé », 30^e Congrès de l'AGRH, Université de Bordeaux, novembre.

KERBOUC'H J. Y. & LE CHEVALIER H. (2016), « Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux », étude économique et sociale des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire.

LETHIELLEUX L. (2018), « Les groupements d'employeur : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? », *Gérer et Comprendre*, n° 132, juin, pp. 3-10.

LETHIELLEUX L. (2017), « Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs », *Management & Avenir*, 5(95), pp. 171-188.

LETHIELLEUX L. & ANDRÉ C. (2018), « Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé », *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(128), pp. 205-224.

RETOUR D. & KROHMER C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in DEFELIX C., OIRY E. & KLARSFELD A. (éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 139-173.

TOURNAUX S. (2012), « Mise à disposition par un groupement d'employeurs : un prêt de main-d'œuvre comme les autres ? », *Droit Social*, n° 10, pp. 890-898.

TRINDADE-CHADEAU A. (2018a), « De l'envie et des besoins communs : genèse des groupements d'employeurs observés », *Cahiers de l'Action*, n° 50, pp. 21-27.

TRINDADE-CHADEAU A. (2018b), « Lever les freins, dépasser les obstacles, un passage obligé pour les groupements d'employeurs », *Cahiers de l'Action*, n° 50, pp. 37-44.

XHAUFLAIR V., PICHHAULT F. & MAESSCHALCK M. F. (2010), « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management & Avenir*, 3(33), pp. 298-316.

ZIMMERMANN B. (2006), « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, 48(1), pp. 1-16.

Esprit de famille, es-tu là ? Les pratiques stratégiques associées à la mobilisation des fantômes organisationnels dans les entreprises familiales

Par Hervé COLAS,
CNAM, Groupe CHD
et Antoine SOUCHAUD,
NEOMA Business School, i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Cet article décrit et analyse comment, pour réaffirmer l'indépendance et la pérennité de son groupe, le dirigeant d'une entreprise familiale a actionné la littérature sur les phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs après leur décès, celle sur la notion de rituel mémoriel et celle sur d'autres formes particulières d'évocation organisationnelle. Sur le plan théorique, cet article valide la typologie proposée par Bazin et Leclair (2019) sur les « fantômes organisationnels », et il permet d'aller plus loin en analysant des pratiques stratégiques associées à la mobilisation de ce concept et des littératures qui l'ont inspiré. Sur le plan managérial, cet article constitue un point de référence utile à tous les dirigeants, notamment d'entreprises familiales, qui cohabitent avec les traces et les « revenants » de leurs prédécesseurs disparus. Cet article montre que ces personnes disparues peuvent constituer un actif immatériel que l'organisation peut mobiliser de façon concrète dans ses pratiques stratégiques.

Dans une entreprise familiale, la mort du dirigeant constitue un moment où doivent être réaffirmés le lien filial ainsi que la continuité et la légitimité de la direction. Au sein de l'entreprise débute alors une phase dans laquelle plane encore, plus ou moins imperceptiblement, la présence du dirigeant décédé. C'est une période délicate pendant laquelle l'entreprise peut être menacée et durant laquelle le défunt semble parfois revenir sous la forme de manifestations organisationnelles symboliques comme pour accompagner et légitimer la transmission de la direction.

Le cas présenté dans cet article est celui d'une auto-ethnographie avec observateur externe d'un homme que des deuils familiaux successifs et soudains ont conduit à prendre la direction d'un groupe familial d'expertise comptable de 500 employés. Ses premiers pas à la tête de ce groupe ont été marqués par des formes de manifestations symboliques de son père et de son frère, tous les deux décédés.

D'abord apparaissant de manière surprenante, à travers des traces, des images, des pulsions et des idées qui se sont comme cramponnées à lui, ces manifestations symboliques ont pu être, en partie, canalisées, et

même sciemment intégrées dans des formes de rites organisationnels et de pratiques stratégiques.

Ce cas permet ainsi de réfléchir à la place et au caractère actionnable des évocations de revenants symboliques dans les processus de transmission d'entreprises familiales à la suite du décès du fondateur.

Après une brève revue de littérature et une description de la méthodologie employée, nous présentons nos résultats avant d'en discuter la portée et de conclure.

Présentation des principaux outils d'analyse des phénomènes de rémanence des dirigeants disparus décrits dans la littérature

La littérature nous appelle à utiliser des outils conceptuels d'analyse des phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès. Ce difficile travail d'analyse peut également s'appuyer sur les notions de rituel mémoriel et sur d'autres formes particulières d'évocation.

La littérature nous appelle à utiliser des outils conceptuels d'analyse des phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès

Le « fantôme organisationnel » apparaît ainsi dans la littérature comme un concept théorique qui peut servir d'outil pour analyser comment des acteurs physiquement absents hantent les relations et les luttes du présent d'une organisation (Orr, 2014).

Ce concept prend sa source en sciences sociales chez Derrida (1993), qui initie dans *Spectres de Marx* une réflexion sur la notion de spectralité. Pour cet auteur, il convient de ne pas fuir les « fantômes » qui nous hantent, mais il faut au contraire tenter d'aller à leur rencontre. Instaurer un artefact de dialogue avec un « fantôme » peut être une gageure, mais cet artefact permet à ceux qui sont hantés d'effectuer un travail sur soi, sur le sens de leur existence, et de passer leur propre vie et leurs actions au prisme utile d'une exigence éthique qui les habite tout en les dépassant.

La réflexion autour de la notion de « fantôme organisationnel » a été récemment remise en perspective par Bazin et Leclair (2019). Ces auteurs réaffirment la réalité particulière des « figures spectrales » en entreprise. Ils mettent au point une grille de lecture rendant compte de ces figures complexes, multiples et ambiguës à travers le « revenant épistémique porteur d'un secret à découvrir » et le « spectre éthique incarnant une altérité à accueillir » (Bazin et Leclair, 2019). La figure du revenant permettrait de s'interroger, scientifiquement, sur des non-dits et des énigmes du passé d'une organisation tandis que celle du spectre aiderait à questionner les fondements éthiques d'actions entreprises dans le présent des organisations.

Ces auteurs invitent également notre communauté scientifique à s'intéresser davantage à la façon dont des dirigeants apprennent à cohabiter avec ces « fantômes ». Ils insistent particulièrement sur la nécessité d'appréhender de façon neutre le concept de « fantôme organisationnel » comme on aborderait un simple outil d'analyse. « Tour à tour individuels et collectifs, manipulateurs et manipulés, tournés vers le passé et vers le futur, les fantômes se révèlent être un outil potentiellement puissant pour l'analyse des organisations. De plus, apprendre à les rencontrer – à danser avec eux – peut permettre aux acteurs de s'enraciner dans leur organisation et de donner un sens plus profond à leurs pratiques » (Bazin et Leclair, 2019).

Parmi ces « fantômes organisationnels », le fondateur disparu tient une place particulière, notamment s'agissant des entreprises familiales. La mort d'un fondateur suscite en effet des traces, des rites et des narrations qui lui survivent. Cette mort constitue une occasion singulière de saisir la construction d'un mythe organisationnel par des formes de manifestations *post mortem* (De Brito, Da Silva et De Jesus Muniz, 2010). Celles-ci n'ont fait l'objet que de très rares travaux au sein de notre communauté.

Cela s'explique sans doute à la fois par la difficulté d'accéder à ces terrains pour des chercheurs en gestion, et aussi par les très grandes tensions humaines qui

jaillissent inéluctablement dès que l'on tente d'analyser ces phénomènes. Dans son ouvrage, *Patron de Droit Divin*, Roger Martin raconte ainsi comment un manuscrit qu'il avait rédigé en mai 1954 sur Camille Cavallier, le dirigeant de Pont-à-Mousson décédé en 1926, a été « enterré », car il choquait la famille du défunt et suscitait un certain malaise en interne au sein de l'entreprise (Martin, 1984, pp. 165-169). Une autre illustration de la difficulté à écrire et publier sur ce thème figure dans le n° 7 de *Gérer et Comprendre*, qui contient l'introduction à un livre sur le père Renault suivi d'un appel à un éditeur pour publier ce livre dans son entièreté (Séjournet, 1987). Ce livre verra bien le jour, mais sans reprendre ce thème délicat des manifestations *post mortem* de dirigeants disparus (Séjournet, 1988).

Afin de contribuer à surmonter ces difficultés, mettre fin à cette forme de mutisme, et pallier ce manque dans la littérature, nous pouvons notamment nous appuyer sur la littérature relative aux rituels mémoriels et sur celle relative à d'autres formes particulières d'évocation.

Ce travail d'analyse peut également s'appuyer sur les notions de rituel mémoriel et sur d'autres formes particulières d'évocation

Comme le constatent Bell, Tienari et Hansson en 2014, la recherche sur les commémorations dans les organisations est relativement pauvre. Celle sur les rituels mémoriels l'est plus encore. Il existe bien des études sur les portraits des dirigeants disparus ou bien sur les lieux de recueillement qui leur sont dédiés dans les locaux des organisations (Cutcher, Dale & Tyler, 2019). Mais si l'on désire approfondir la notion de rituels mémoriels des dirigeants disparus, il est nécessaire de faire un détour par l'anthropologie.

Le rite mémoriel y est alors défini, en reprenant Saint Augustin, comme « le présent du passé ». Il permet aux générations présentes de vivre un temps de partage avec les générations qui les ont précédées. Le rite est, plus précisément, un « processus de régénération, une restructuration indispensable à intervalles réguliers, afin de refondre les individus et la communauté au creuset de leur histoire, de leur mémoire, de leurs idéaux fondateurs » (Lardellier, 2019). Le rôle du rite est de « mobiliser un réseau plus ou moins fluide et ouvert de croyances ordinaires de bon sens pour construire des mondes actuellement impossibles qui sont néanmoins facilement concevables et mémorisables » (Atran, 2002). Le rite impliquant une prise de parole peut contribuer à légitimer le locuteur en rappelant l'origine de son pouvoir (Bourdieu, 2014). Il en va aussi d'une lecture ancienne de Clastres (1974) du chef « bavard » racontant l'histoire de la tribu. Le rite peut impliquer spécifiquement des « fantômes », notamment s'agissant des rites religieux (Boyer, 1994 ; Sperber, 1997 ; Smith et Stewart, 2011).

Il est alors possible de faire le lien avec la notion de « *numen* », qui, pour les anthropologues, est « une force transcendante qui peut s'incarner en certaines personnes (sorciers, prêtres, souverains...) dès lors nimbées d'une grande puissance ou de dons particuliers », dont celui d'évoquer des personnes disparues (Lardellier, 2011).

Dans une phase de transmission d'une entreprise familiale, des successeurs « numineux » ne pourraient-ils pas évoquer les disparus, voire les « invoquer », les rendre « visibles » à chacun lors de rituels mémoriels, et même aller jusqu'à les mobiliser dans le cadre de pratiques stratégiques dédiées ?

C'est justement de l'un de ces cas de mobilisation d'un dirigeant disparu, au cours d'une phase de transmission d'une entreprise familiale, dont nous désirons discuter dans la suite de ce papier.

Présentation du cas et de la méthodologie : une auto-ethnographie avec observateur externe dans une entreprise familiale

Ce cas est celui d'un homme devenu dirigeant d'un groupe familial d'expertise comptable de façon inattendue à la suite d'une série de décès. Sur le plan méthodologique, ce cas est une auto-ethnographie coproduite avec un observateur extérieur, et s'appuyant sur un matériau riche et varié.

Présentation du cas

Le 26 janvier 2017, le fondateur d'un groupe familial d'expertise comptable de plus de 500 salariés, et dont l'activité principale consiste à accompagner des entrepreneurs dans leurs projets de création de *start-up*, décède à l'âge de 85 ans. À sa mort, un seul de ses enfants est encore vivant. Et c'est à lui que revient la mission de continuer à faire vivre et transmettre cette entreprise familiale. Cet enfant est l'un des co-auteurs de ce papier. Il s'était éloigné du groupe pour mener une autre carrière. Depuis sa reprise du groupe, il a assisté à des manifestations inattendues de traces évoquant son père et son frère, et qu'il a documentées. Ces manifestations l'ont beaucoup troublé au départ. En même temps, il a très progressivement ressenti que les parties prenantes du groupe semblaient lui attribuer une capacité à évoquer les disparus ou à parler au nom des revenants du groupe, se rapprochant d'une forme atténuée de *numen*. Assumant le pouvoir qui lui était prêté, et pour consolider sa légitimité, ce « survivant dirigeant » a décidé d'organiser un événement en hommage à son père et qui célèbre ce à quoi ce dernier a consacré sa vie professionnelle : aider et soutenir des entrepreneurs. Il s'agissait également, à travers ce concours, de montrer aux clients et aux concurrents du groupe que l'entreprise avait, elle aussi, survécu au décès de son fondateur. Cet événement prendra donc la forme d'un concours de *pitch* dont le premier prix doté de 30 000 euros portera le nom du « revenant ». La préparation de cette soirée mémorielle a duré plus de six mois. Les salariés ainsi que les clients historiques et les partenaires du groupe y ont été conviés.

Méthodologie, recueil et analyse des données

Ce papier est une auto-ethnographie coproduite avec un observateur externe comme co-auteur (Kempster *et al.*, 2008 ; Herrmann *et al.*, 2013). Le premier auteur

est en effet le dirigeant de l'entreprise qui a succédé à son propre père décédé. Il a documenté cette période de sa vie dans un journal qu'il a tenu pendant quatre ans. Le second auteur a été appelé par le premier auteur, notamment pour observer les dynamiques organisationnelles et effectuer des entretiens au sein du groupe. Cette observation participante a duré trois années et a donné lieu à la tenue d'un journal ainsi qu'à des entretiens avec les associés, des salariés, des partenaires et des clients du groupe. Ces entretiens ont fait l'objet de retranscriptions. Le second auteur a également fait le tour des différents bureaux du groupe et a été placé en immersion dans l'un d'eux. La préparation du concours de *pitch* ainsi que la soirée de prestige elle-même ont fait l'objet d'enregistrements retranscrits dans leur intégralité par le second auteur.

Ce matériau, relativement riche et hétérogène, a été lu, à plusieurs reprises, dans son intégralité, par l'auteur jouant le rôle d'observateur. Ces lectures ont été effectuées sans prise de note ni recherche bibliographique préalable. Nous avons voulu vivre ici l'expérience de l'« attention flottante » décrite par Dumez (2013) comme un moyen utile d'éviter tout risque de circularité. Le thème des manifestations et des rituels liés au dirigeant disparu a émergé de cette phase d'attention flottante menée par le co-auteur observateur. Les deux auteurs se sont ensuite réunis régulièrement pour échanger sur cette expérience et sur ce thème dans le cadre d'entretiens de confirmation et de précision des éléments dégagés lors de la phase d'attention flottante.

Résultats

Nos résultats permettent de restituer trois phases narratives. Tout d'abord, nous voyons comment le successeur réalise progressivement qu'il apparaît aux yeux des parties prenantes de l'entreprise familiale comme disposant d'un pouvoir d'évocation du dirigeant disparu. Ensuite, prenant au sérieux cette capacité d'évocation qu'on lui prête, le successeur s'investit dans l'organisation d'un rituel mémoriel exceptionnel. Enfin, ce rituel libère les témoignages et révèle l'existence d'un autre « revenant » familial caché, dont la présence est consubstantielle à l'existence même du groupe.

Le successeur réalise, progressivement, qu'il apparaît aux yeux des parties prenantes de l'entreprise familiale comme disposant d'un pouvoir d'évocation du dirigeant disparu

Le dirigeant du groupe s'est vu imposer son destin par les décès successifs des membres de sa famille. « Mon père est mort, et mes deux frères sont morts aussi. Tout le monde est mort dans l'organisation. À part moi. Je suis le seul vivant, avec ma mère, à avoir connu toute l'histoire de l'entreprise » [Hervé Colas]. Sa prise de fonction n'est donc pas l'aboutissement logique d'une ambition consciente, mais la soumission à une forme de "*fatum*" qui s'est imposée à lui sans réelle volonté de sa part (ou *volens*).

Les disparus sont d'abord venus le « hanter » à travers un complexe du survivant. « La présence de [Bruno] que je retrouvais en voyant ses tableaux, ses stylos, et ses objets de bureau est venue me "déranger" dans la forme d'un complexe du survivant » [Hervé Colas]. Les disparus semblent hanter des lieux symboliques comme les bureaux qu'ils occupaient de leur vivant. « J'ai eu un mal fou à m'asseoir dans la chaise de mon frère et à son bureau. C'était le seul bureau disponible lorsque je suis revenu. Ce bureau était devenu un mausolée puisque personne n'a osé le vider à la mort de mon frère. En retrouvant des notes manuscrites rédigées après la mort de mon frère, je me suis rendu compte que mon père venait s'asseoir un peu comme s'il voulait réfléchir avec [Bruno] comme il avait l'habitude de le faire... » [Hervé Colas].

Certains objets, en apparence anodins, suscitent des évocations porteuses de sens et d'émotions. « Lorsque mon père est mort, je me suis aperçu qu'il avait dans son tiroir de bureau un yo-yo et une petite toupie en bois, ce que j'ai mentionné lors de ses obsèques comme révélateurs d'une manière joueuse – et simple – d'envisager la vie. Un peu plus tard, me rendant chez un de ses proches associés, je vis qu'il avait sur son bureau lui aussi une petite toupie en bois... Me voyant observer cette toupie, Alain me dit : «Oui, c'est [Jean-Claude] qui me l'a donnée, et je joue avec lorsque je téléphone » » [Hervé Colas].

Peu à peu, le dirigeant se rend compte que lui-même porte aux yeux des membres du groupe une capacité à créer des liens symboliques avec les disparus. « Je joue parfois sur la ressemblance physique avec mon père, car j'ai sa carrure et à peu près sa tête. Je mets une casquette comme lui, et la ressemblance est encore plus frappante...Je sais parfaitement comment il faut «faire» si je veux faire peur à Martine et à Vanessa, il suffit que je reproduise les manières d'entrer dans une pièce, d'appeler d'une voix forte «Corinne» etc... toute une petite panoplie du déguisement en [Jean-Claude] si je veux jouer au fantôme. Je parle de mon père ou de mon frère quand je ne sais pas quoi dire et qu'il faut absolument que je fasse acte de parole. Je laisse passer de l'émotion, repense à ce que j'ai dit lors de la convention au Touquet où j'ai imité [Bruno] en parlant de sa cigarette et de sa manière de la taper sur son briquet – ce qui a fait pleurer Virginie qui l'aimait beaucoup » [Hervé Colas].

S'il les suscite parfois sciemment, le dirigeant admet également se sentir quelquefois dépassé par ces évocations. « J'ai parfois l'impression de prêter mon corps à des intentions qui n'étaient pas les miennes au départ. C'est comme si je prêtais mon corps à quelque chose qui n'en a pas. En fait, je ne suis pas propriétaire d'un groupe, je suis possédé par des idées et des intentions à propos du groupe. J'entends comme la voix de mon père me dire qu'il faut emmener le groupe à cet objectif de chiffre d'affaires. Et je le fais à sa place » [Hervé Colas].

Le dirigeant peut être ainsi perçu comme capable de faire apparaître les traces des revenants, soit involontairement, soit par évocation ou par des rituels. « Ce qui est certain, c'est que l'évocation de mon père

et de mon frère permet d'établir un "pont", un lien, un rapport de nature mimétique entre mon père et moi. Et c'est ce rapport qui est important, car il établit un rapport avec le passé, ou pour aller plus loin un rapport avec un autre monde. En évoquant mon père, je crée un rapport avec un monde qui n'est plus là, mais qui me sert à me référer pour créer un monde présent. On est alors dans l'usage d'éléments simples de rites – cela s'appelle des "ritèmes" – que je peux combiner selon les circonstances. Je suis en quelque sorte "rite tank", un "réservoir à rites organisationnels" » [Hervé Colas].

Prenant au sérieux cette capacité d'évocation qu'on lui prête, le successeur s'investit dans l'organisation d'un rituel mémoriel exceptionnel

Cette lente prise de conscience aboutit à la décision de « convoquer » le « revenant » lors d'un rituel organisationnel exceptionnel. Il s'agira d'un concours de *pitch* mobilisant les associés du groupe pendant six mois et ayant pour apogée une soirée de prestige et la remise d'un prix portant le nom du fondateur du groupe.

Ce concours et le prix qui en est issu sont explicitement pensés comme des offrandes au dirigeant disparu. « Je reviens vraiment sur l'idée d'un sacrifice pour que le mort soit bien accueilli par les dieux. Cette idée de rite sacrificiel est multimillénaire » [Hervé Colas].

Ce concours permet également de revivifier les valeurs du groupe, de redonner à voir le récit épique de sa constitution et d'insuffler enthousiasme et confiance quant au futur du groupe. « Quelques mots sur ce prix [qui porte le nom du père]. Mon père, c'est cet homme parti de rien dans une petite ville, qui a construit un groupe de plus de 500 personnes. Mon père a semé des graines entrepreneuriales chez beaucoup. Derrière un entrepreneur, il y a souvent un modèle, des héros, des proches, des amis qui ont tous servi d'exemple. Mon père a eu ce rôle pour de nombreuses personnes : collaborateurs, stagiaires, clients, amis ou encore partenaires du groupe. Son souffle d'encouragement et son énergie créatrice ont contribué au développement du groupe, mais aussi au développement de *start-up* dont plusieurs sont devenues *leader* dans leur domaine. [...] Nous voulons que nos rencontres soient des occasions de parler du futur de l'entreprise, afin de toujours mieux se préparer à des environnements toujours inédits ou incertains. Nous voulons également que cette rencontre apporte à nos clients de l'énergie, afin d'aller de l'avant en ayant une écoute encourageante, bienveillante et dynamisante » [Hervé Colas, discours de la soirée du concours].

Le prix constitué d'une somme d'argent est complété par un objet lié au disparu et remis au vainqueur du concours : une toupie, l'objet fétiche que [Jean-Claude] offrait lui-même en cadeau à ses proches, objet par lequel il continue de se manifester auprès d'eux. « En m'interrogeant sur les origines du jeu de la toupie, je me suis aperçu que le contenu historique et symbolique était très riche, notamment autour de la thématique des toupies de Hanouka chez les juifs – le jeu de clandestinité lorsqu'il s'agissait de faire semblant

de jouer alors qu'on se transmettait, à l'occasion des rassemblements autour de ce jeu, les enseignements talmudiques, au moment de l'hellénisation de la Judée où Antioche avait prohibé la religion juive. Forme première d'une loterie simple, j'y ai vu une forme de "symbole" d'une vie entrepreneuriale faite de pertes et de gains. Par ailleurs, le héros du film *Inception* utilise une toupie pour savoir dans quelle couche de réel il se trouve... Or, notre activité, la comptabilité passe souvent pour le "réel" dans les organisations. J'avais donc mon "cadeau de poche" à donner aux participants, ainsi qu'une histoire mémorielle et symbolique à raconter en donnant ce petit présent auprès de mes interlocuteurs que j'imagine jouer avec la toupie plus tard et repenser au groupe, et inscrire notre entreprise comme un groupe de nature familiale, élément que je considère comme "rassurant" – le groupe n'est pas une société anonyme au but uniquement financier, il y a des visages responsables qu'on peut appeler pour les engueuler si nécessaire – et "réassurant" – dans la tradition de marketing en cas d'achat d'un produit ou service – ce qui ancre le groupe dans la configuration d'une famille – cinq générations en droite ligne de mon arrière-grand-père à mon neveu » [Hervé Colas].

Ce concours a par ailleurs été l'occasion de célébrer la création et de convier les « revenants » à cette célébration pour marquer la porosité du passé et du présent et leur possible communion dans l'acte créateur. « Aux *start-up*, je vais livrer ce que je n'ai pas appris à HEC, deux enseignements que je n'ai pas appris à Jouy-en-Josas mais au sein du groupe. Le premier enseignement, c'est que le contraire de la mort, ce n'est pas la vie mais c'est la création. Pour jouir de la vie, il faut créer. Et dans la tradition des héros grecs, agir et créer, c'est la voie d'accès à l'immortalité. Vous l'avez compris, Andy Warhol, l'inventeur de la minute d'immortalité, sabre ce soir le champagne avec mon père. La deuxième leçon : les entrepreneurs partagent avec les artistes une émotion forte lorsque la vie conquérante gagne sur l'inertie de la matière. Or, la vie a placé un signal très fort lorsqu'elle gagne. Ce signal est un cadeau que seuls connaissent les gens qui ont déjà créé, ce cadeau, c'est ce merveilleux élan, ce mouvement qui vous pousse à danser et qui salue la réussite après des efforts longs et intenses. Ce cadeau tout simple de la vie s'appelle la joie. La joie de créer, c'est de la dopamine en barre » [Hervé Colas, discours de la soirée du concours]

Ce concours est enfin une affirmation publique implicite mais limpide que le groupe n'est pas à vendre et que le nouveau dirigeant, même s'il est arrivé à sa direction sans l'avoir voulu, n'a aucunement l'intention de le démanteler. « On ne vend pas ses morts, surtout après leur avoir fait une offrande » [Hervé Colas].

Enfin, ce rituel libère les témoignages et révèle l'existence d'un autre « revenant » familial caché dont la présence est consubstantielle à l'existence même du groupe

Pendant la préparation du concours, et plus encore après la soirée de prestige, la parole autour des traces de [Jean-Claude] s'est libérée. Nous avons recueilli

plusieurs témoignages d'associés, de salariés ou de clients qui ont ainsi décrit comment des événements marquants vécus avec [Jean-Claude] continuaient à les inspirer. Ils ont également décrit la mise en œuvre non concertée d'un exercice intime artificiel de maïeutique impliquant le disparu. Devant une question, complexe ou même anodine, et pour mieux en cerner les réponses possibles, ces personnes jouaient à se demander ce qu'aurait fait [Jean-Claude]. Et dans le feu de cet exercice théorique, certains avouent même instaurer un artefact de dialogue artificiel avec le « revenant » de [Jean-Claude].

Ainsi, en matière d'acceptation d'un client ou de recrutement d'un salarié, un associé nous raconte : « Je me souviens de mon entretien de recrutement avec [Jean-Claude]. Il m'a demandé comment je réagis face à un client ouvertement raciste [l'associé interviewé n'est pas de type caucasien]. Je lui ai répondu que je prendrais du recul, que je resterais professionnel et que je ferais comme si de rien n'était. [Jean-Claude] a laissé passer un blanc en me regardant dans les yeux, et il a insisté : "Non, mais, honnêtement, nous sommes entre nous, qu'est-ce que vous feriez ? Honnêtement !" J'ai persisté en réaffirmant que je resterais professionnel. [Jean-Claude] m'a alors dit : "Je ne vous crois pas. Si votre réponse est sincère, ce serait une grave erreur. Il faut choisir ses clients. N'oubliez jamais ça. Les choisir surtout pour leurs qualités humaines. Nous sommes un groupe familial. Nous sommes sur du long terme. Nos clients doivent être à notre image. Alors, si vous vous rendez compte qu'un prospect ou un client est raciste, vous le mettez dehors, physiquement et immédiatement dehors. Ne faites pas de compromis avec les valeurs humaines" » [Un associé]. Cet associé raconte ainsi qu'à chaque entretien avec un prospect ou pour un recrutement, il a l'impression que [Jean-Claude] est toujours dans le bureau, et qu'il lui dit : « Regarde l'aspect humain, pas seulement son *business* ou la technique. Est-ce que tu veux le choisir ? Quelle est ton intuition ? Est-ce que tu veux en faire un client, un salarié ? » [Un associé].

Un autre témoin nous raconte comment il se sent encore hanté par [Jean-Claude], notamment quand il écoute du jazz : « J'ai été en contact quasi journalier avec [Jean-Claude] de 1984 à aujourd'hui. J'ai bien dit aujourd'hui. Je sais qu'il est décédé. Mais il nous habite. C'était, c'est, un capitaine d'industrie, chaleureux, impressionnant, d'une grande courtoisie. Sous des dehors rugueux, il était émotif, s'intéressait aux gens, aux enfants. C'était un fan de jazz. Nous avons ça en commun. Le *ragtime*, le piano *stride*. Quand j'en écoute, il est là » [Un associé].

Un partenaire du groupe décrit également comment le « fantôme » de [Jean-Claude] demeure pour lui présent dans les moments de convivialité organisés par le groupe : « Je n'ai jamais vécu de réunion avec [Jean-Claude] sans champagne. Tout tournait autour du champagne. Il avait la conviction que la convivialité générait de l'efficacité. À chaque fois que j'ai une coupe de champagne à la main avec des gens du groupe, je sens qu'il est toujours là et qu'il trinque avec nous » [Un client].

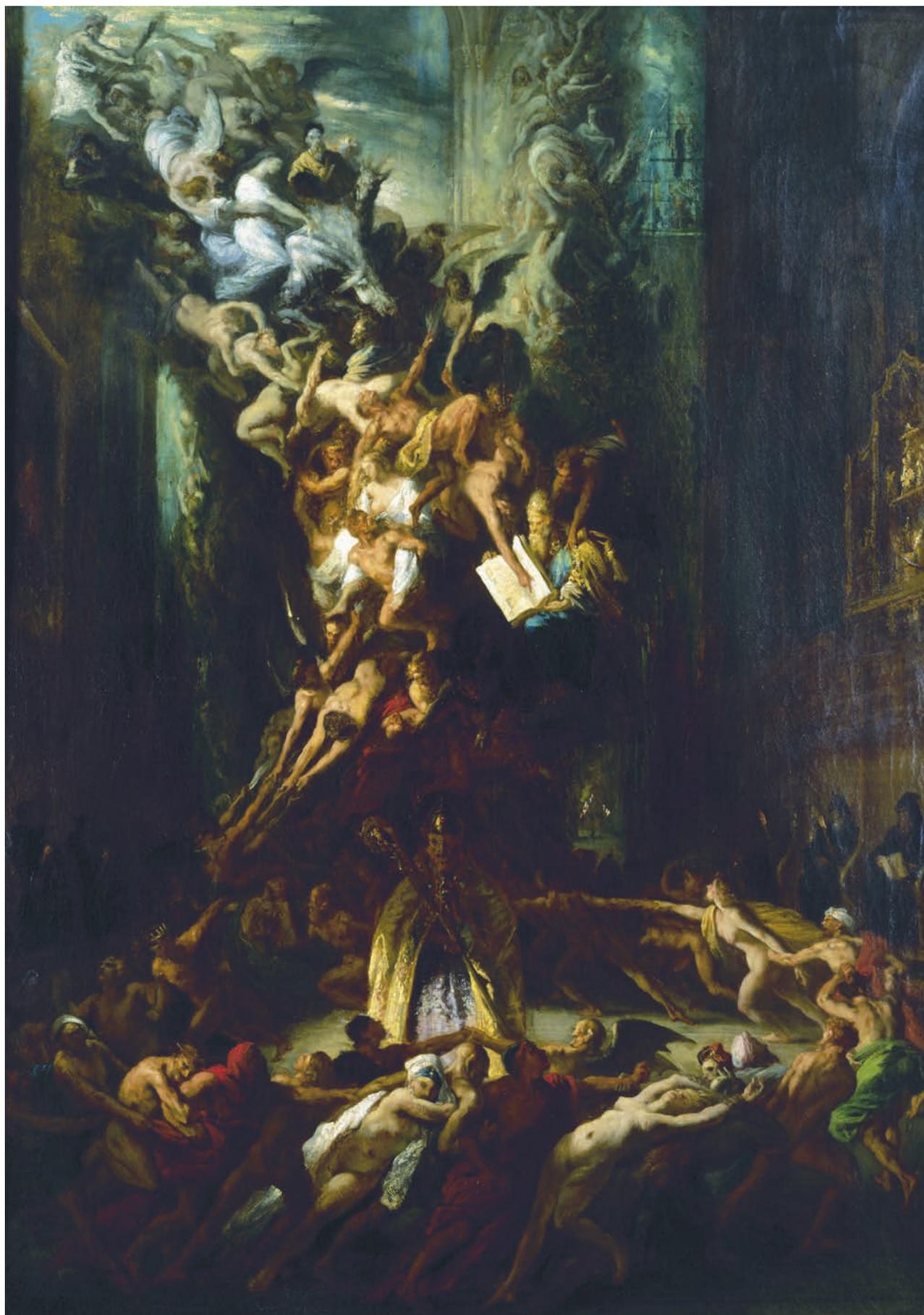


Photo © Paris Musées / Maisons de Victor Hugo Paris-Guernesey

Louis Candide Boulanger, *La Ronde du Sabbat*, huile sur toile, vers 1861. Guernesey, Maison de Victor Hugo - Hauteville House.

« Ce concours a par ailleurs été l'occasion de célébrer la création et de convier les "revenants" à cette célébration pour marquer la porosité du passé et du présent et leur possible communion dans l'acte créateur. »

Quand une secrétaire du groupe s'inquiète d'une caisse de photos de [Jean-Claude] qui a disparu et se remémore les réunions annuelles d'un club de secrétaires que [Jean-Claude] avait contribué à créer, elle parle de [Jean-Claude] au présent : « Il ne doit pas être content que cette caisse de photos et d'archives ne soit plus là. Il faut que je demande à Jacky, s'il a pris cette caisse, de nous la rendre » [Une secrétaire].

C'est, enfin, la présence secrète d'un troisième revenant familial qui est révélée par ce rituel d'évocation. En effet, à la suite du concours de *pitch*, le dirigeant survivant révèle que la création du groupe par [Jean-Claude] coïncide avec le décès de la fille du fondateur, quelques jours après sa naissance. « Mon père me pousse à considérer le groupe comme ma petite sœur née et morte avant moi. Quand je m'occupe du groupe, je m'occupe d'une personne qui n'a pas de corps, je m'occupe d'un fantôme qui ne doit pas être maltraité » [Hervé Colas].

La mise en œuvre d'un rituel d'évocation a donc permis la reconnaissance de l'existence d'artefacts de dialogues avec le disparu, plus intimes et personnels au sein du groupe et de ses partenaires. Plus encore, ce rituel a abouti à la révélation de la présence d'un « revenant caché », qui était présent dès la création du groupe et qui lui était intimement lié. Le père disparu était lui-même hanté et a vécu la constitution du groupe familial comme un moyen de lui-même maintenir la mémoire intime de sa fille, décédée alors qu'elle n'avait que quelques jours. Il a transmis ce revenant secret à son fils devenu le dirigeant du groupe et qui en révèle alors l'existence pour parachever la transmission du groupe. « Mon père m'a transmis cette manière intime de regarder ce groupe, comme un membre de ma fratrie. J'étais et suis encore porteur de cette charge socio-émotionnelle liée à cette métaphore. Une fois levé, ce secret de famille a indéniablement eu un effet structurant sur notre cohésion et a permis l'émergence d'un lien de confiance » [Hervé Colas].

Ce concours de *pitch* a été un événement unique, ponctuel et non renouvelé, ce qui a eu pour effet de renforcer encore son caractère exceptionnel et la force de son empreinte mythique au sein du groupe. Ceux qui ont participé à l'organisation du concours et y ont assisté en transmettent en effet le récit et les secrets aux nouveaux venus. Ces derniers vivent ainsi cette célébration par procuration à travers des narrations frappantes, incarnées par des témoins vivants, et qui les sensibilisent implicitement aux valeurs portées par le groupe et son fondateur.

Discussion

Cette partie permet de discuter des contributions théoriques, des contributions managériales ainsi que des limites et perspectives futures ouvertes par cet article.

Contributions théoriques

Sur le plan théorique, cet article valide la typologie proposée par Bazin et Leclair (2019) de « fantômes organisationnels » complexes, multiples et ambigus

pouvant être appréhendés à travers « le revenant épistémique porteur d'un secret à découvrir » et « le spectre éthique incarnant une altérité à accueillir ». En effet, la notion de secret à découvrir est ici présente, notamment *via* le jeu de la toupie qui symbolise historiquement une activité prétexte à la transmission de secrets ou d'émotions. La notion de secret est également indéniable dans la révélation d'un revenant caché et dont la présence est consubstantielle à l'existence du groupe. La notion d'éthique et d'altérité spectrale que l'on intériorise et consulte est aussi confirmée dans ce cas, notamment à travers cette maïeutique artificielle intime que plusieurs personnes interviewées nous ont décrite.

Cet article va par ailleurs plus loin que la simple validation de cette typologie. Cet article décrit en effet des pratiques stratégiques associées à la mobilisation des « fantômes organisationnels ». Cela n'avait, à notre connaissance, jamais été étudié auparavant avec autant de profondeur à travers un cas réel et un témoignage direct. Nous avons ici un cas dans lequel c'est le dirigeant lui-même qui parle et analyse des pratiques stratégiques de pilotage de l'entreprise en lien avec les « fantômes organisationnels », pratiques conscientes ou bien inconscientes, mais reconnues *a posteriori*. C'est unique.



Anonyme, Graveur, *La toupie d'Allemagne*, estampe, vers 1791. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« En effet, la notion de secret à découvrir est ici présente, notamment *via* le jeu de la toupie qui symbolise historiquement une activité prétexte à la transmission de secrets ou d'émotions. »

Cet article expose ainsi que l'entreprise est un objet mémoriel tantôt volontaire –le dirigeant disparu a pensé son entreprise comme un objet organisationnel perpétuant la mémoire de sa fille décédée–, tantôt inconscient –le nouveau dirigeant n'a pas conscience au départ du poids de la mémoire au sein de l'entreprise–, parfois conscientisé –le nouveau dirigeant mobilise la mémoire dans le pilotage stratégique de l'entreprise–.

Cet article permet donc de faire dialoguer, de montrer la complémentarité et surtout le caractère actionnable de la littérature sur les phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès, de la littérature sur la notion de rituel mémoriel et de celle sur d'autres formes particulières d'évocation organisationnelle. Cet article montre que, si l'on reconnaît l'importance des traces laissées par les dirigeants disparus, il convient donc également de considérer avec sérieux la capacité qu'ont certains survivants à évoquer et mobiliser ces traces, à leur avantage, au sein de l'entreprise. Cette capacité peut ne s'exercer que dans la plus stricte intimité, mais elle peut également s'exprimer publiquement à travers des rituels organisationnels assumés. Il y a donc ici une convergence et démonstration du caractère actionnable de trois champs théoriques, dont les effets croisés et les éléments de complémentarité mériteraient encore d'être approfondis par notre communauté.

Contributions managériales

Sur le plan managérial, cet article peut constituer un point de référence utile à tous les dirigeants, notamment d'entreprises familiales, qui doivent cohabiter avec les traces et les « revenants » de leurs prédécesseurs disparus. Cet article donne à voir une certaine réalité de ce phénomène en entreprise familiale. C'est déjà en soi une contribution tant il est difficile de recueillir des témoignages sur ce sujet. On n'accepte pas facilement de parler en sincérité et transparence de ses morts surtout lorsqu'ils sont encore présents sous forme de « fantômes organisationnels ». Cet article décrit par ailleurs comment un dirigeant a tenté de maîtriser et de mobiliser ces traces pour réussir la transmission d'une entreprise familiale.

Le concours de *pitch* est ainsi conçu comme une offrande à la mémoire du dirigeant disparu, un sacrifice symbolique au « fantôme organisationnel ». On offre de l'argent, un trophée, un concours, et jusqu'au nom même du dirigeant disparu à son « fantôme organisationnel ». Et ce faisant, on réaffirme l'identité du groupe, son inscription dans le temps long, sa solidité et le fait qu'il n'est pas à vendre. Loin de fragiliser l'existence du groupe, celui-ci se voit renforcé par la présence d'un nouvel actif immatériel qu'il peut mobiliser ouvertement : le « fantôme organisationnel » de son dirigeant disparu.

À la lecture de ce cas, d'autres dirigeants traversant des circonstances similaires à celles présentées ici pourront avoir un exemple vis-à-vis duquel se placer afin de construire leur propre réponse à la rémanence d'un disparu. Cet article contribue à montrer que

ce phénomène est un objet concret qui a une utilité managériale et qui est actionnable.

Cet article met particulièrement en lumière la façon dont un revenant peut être publiquement et collectivement évoqué, accueilli et valorisé. Ce cas est un appel à sortir de l'intime la relation aux disparus et à la considérer comme un actif immatériel que l'organisation peut chérir et développer.

Limites et perspectives

S'agissant des limites de cet article, tout d'abord, celui-ci est construit autour d'un cas unique. Il conviendrait, dans le cadre de recherches futures, de parvenir à des analyses comparatives de plusieurs cas de traces et d'évocations par rituel de dirigeants disparus. Cependant, si la situation particulière étudiée dans cet article peut sembler fréquente, son analyse par des chercheurs en gestion reste extrêmement rare. Cela tient sans doute à la très grande difficulté de recueillir des témoignages et du matériau direct sur un sujet aussi intime et, quelque part, aussi sacré. On ne parle pas aisément de ses morts à des chercheurs en gestion. Encore moins quand ceux-ci sont, d'une certaine manière, encore présents dans l'organisation.

Par ailleurs, ce cas est centré sur un « fantôme organisationnel » positif qui a marqué son organisation d'une empreinte bénéfique. Des recherches ultérieures pourraient tenter d'analyser d'autres types de « fantômes organisationnels », notamment ceux qui auraient laissé des souvenirs et des traces plus controversés, ou dont l'évocation irait éventuellement jusqu'à faire fonction d'anti-modèle dans leur organisation.

Enfin, comme toute auto-ethnographie, cet article présente un risque de faible neutralité par rapport au terrain. Ce risque a toutefois été atténué par un travail approfondi de triangulation des sources, ainsi que par l'intervention d'un co-auteur externe neutre par rapport au terrain et n'ayant pas côtoyé les disparus de leur vivant.

Conclusion

Dans cet article, nous décrivons et analysons comment, pour réaffirmer l'indépendance et la pérennité de son groupe, le dirigeant d'une entreprise familiale a actionné la littérature sur les phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès, la littérature sur la notion de rituel mémoriel et celle sur d'autres formes particulières d'évocation organisationnelle.

Sur le plan théorique, la typologie proposée par Bazin et Leclair (2019) sur les « fantômes organisationnels » se trouve validée dans cet article, qui va plus loin encore par l'analyse des pratiques stratégiques associées à la mobilisation de ce concept et des littératures qui l'ont inspiré.

Sur le plan managérial, cet article établit un point de référence utile à tous les dirigeants, notamment d'entreprises familiales, qui cohabitent avec les traces et les « revenants » de leurs prédécesseurs disparus.

Cet article montre que ces personnes disparues peuvent constituer un actif immatériel que l'organisation peut mobiliser de façon concrète dans ses pratiques stratégiques.

Cet article en appelle d'autres dans ce champ passionnant et utile à notre communauté scientifique et aux praticiens.

Bibliographie

- ATLAN S. (2002), *In Gods We Trust: The Evolutionary Landscape of Religion*, Oxford, Oxford University Press.
- BAZIN Y. & LECLAIR M. (2019), « "I see dead people..." À la rencontre des fantômes organisationnels qui hantent les entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 283, pp.11-29.
- BELL E., TIENARI J. & HANSSON M. (2014), "Organizational death", *Culture and Organization*, 20, pp. 1-6.
- BOURDIEU P. (2014), *Langage et Pouvoir Symbolique*, Points Essais.
- BOYER P. (1994), *The Naturalness of Religious Ideas: A Cognitive Theory of Religion*, Berkeley, CA, University of California Press.
- CLASTRES P. (1974), *La Société Contre l'Etat*, Collection critique, Les Éditions de Minuit.
- CUTCHER L., DALE K. & TYLER M. (2019), "Remembering as Forgetting": Organizational commemoration as a politics of recognition", *Organization Studies*, 40(2), pp. 267-290.
- DE BRITO M. J., DASILVAS. S. & DE JESUS MUNIZ M. M. (2010), "The meanings of the death of the founder: The constructionist approach", *Brazilian Administration Review*, Curitiba, 7(3), July/September, pp. 227-241.
- DERRIDA J. (1993), *Spectres de Marx*, Paris, Galilée.
- DUMEZ H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- HERRMANN, A. F., BARNHILL J. A. & POOLE M. C. (2013), "Ragged edges in the fractured future: A co-authored organizational autoethnography", *Journal of Organizational Ethnography*, 2(1), pp. 57-75.
- KEMPSTER S., STEWART J. & PARRY, K. W. (2008), "Exploring co-produced autoethnography", working paper, Bond University, Gold Coast.
- LARDELLIER P. (2019), *Sur les traces du rite : L'institution rituelle de la société*, ISTE Group.
- MARTIN R. (1984), *Patron de droit divin...*, Gallimard.
- ORR K. (2014), "Local government chief executives' everyday hauntings: Towards a theory of organizational ghosts", *Organization Studies*, 35(7), pp. 1041-1061.
- SEJOURNET J. (1987), « La gestion héroïque, souvenirs du temps du père Renault », *Gérer et Comprendre*, n°7, juin, pp. 78-87.
- SEJOURNET J. (1988), *Une Aventure Industrielle*, Éditions Eyrolles.
- SMITH A. & STEWART B. (2010), "Organizational rituals: Features, functions and mechanisms", *International Journal of Management Reviews*, Volume 13, pp. 113-133.
- SPERBER D. (1997), "Intuitive and reflective beliefs", *Mind and Language*, 12, pp. 67-83.

Les villes peuvent-elles devenir autonomes sur le plan alimentaire ?

Le cas de Paris

Par Emile BALEMBOIS, Louise SIRVEN et Nizar CHAFII

École polytechnique⁽¹⁾

La croissance des villes pose à la fois des problèmes environnementaux et alimentaires. Des recherches ont été menées pour explorer la possibilité de mettre en place l'agriculture en milieu urbain pour atteindre l'autonomie alimentaire. Dans cet article, nous présentons les expériences urbaines d'agriculture en cours et faisons le point sur les modèles d'autonomie existants. Nous posons la question de la mise en œuvre d'une autonomie alimentaire dans Paris à partir d'un modèle simple. À partir de la recension des espaces disponibles et de l'attribution de différents types d'agriculture à ces espaces, nous visons à nourrir la réflexion autour du développement de l'agriculture dans Paris. Nous projetons une autonomie en fruits et légumes de l'ordre de 10 % dans un modèle réaliste, et de plus de 40 % dans un scénario volontariste. L'obtention de ce résultat implique des coûts : il faut repenser la ville et ses usages pour pouvoir y produire. Ce résultat permet cependant d'introduire une nouvelle vision de la construction durable d'une ville aussi dense que Paris, bénéficiant de l'ensemble des externalités positives de ces scénarios en matière de contact avec la nature, d'éducation, d'emploi, de santé et d'environnement.

Introduction

La crise de la Covid-19 et les premiers confinements ont entraîné une grande tension sur les denrées alimentaires. Des pénuries sont apparues dans les magasins, non par manque de production des produits fondamentaux, mais par un défaut de la chaîne d'approvisionnement qui n'était pas assez élastique pour répondre à l'excès de demande (Pulighe et Lupia, 2020), et trop étendue : la distance moyenne d'approvisionnement des produits alimentaires à Paris est ainsi de 660 km (Données stratégiques de la mairie de Paris). De très nombreux consommateurs se sont donc tournés vers la consommation de produits locaux en circuits courts, dont les ventes ont explosé (Jumel et Morel, 2020).

L'augmentation de la demande de produits agricoles locaux pose la question de la mise en place de l'agriculture urbaine, qui apparaît comme une solution permettant aux villes d'augmenter leur potentiel d'autonomie alimentaire par un contrôle plus raisonné de leur chaîne d'approvisionnement. L'implantation d'une agriculture urbaine fournit, de plus, de nombreuses

externalités positives dans les villes (Eigenbrod *et al.*, 2015). Cette question est aujourd'hui un enjeu politique pour de nombreuses villes qui affichent des ambitions d'autonomie alimentaire.

Dans cet article, nous avons pour but de tester ces ambitions en proposant un modèle de calcul de l'autonomie alimentaire de Paris. L'objectif du modèle mis au point n'est pas de faire des prévisions mais de nourrir la réflexion autour de ce que pourrait être une agriculture urbaine dans Paris. N'est-elle vouée qu'à être anecdotique ou est-il envisageable de cultiver des fruits et légumes dans la capitale à une échelle suffisamment importante pour couvrir une partie substantielle de la consommation des Parisiens ?

Nous proposons d'étudier dans un premier temps les enjeux de la mise en place de l'agriculture urbaine du point de vue de l'autonomie alimentaire à travers les expériences en cours. Après un aperçu des études de chercheurs sur cet objectif d'autonomie alimentaire, nous analysons les méthodologies de différents modèles réalisés en Europe et Amérique du Nord depuis 2010. En nous appuyant sur ces méthodologies, nous proposons un modèle simple de calcul du potentiel d'autonomie alimentaire d'une ville, appliqué au cas de Paris, base d'une discussion quant aux perspectives de mise en œuvre de l'agriculture urbaine parisienne et d'une réflexion sur la notion d'autonomie alimentaire.

⁽¹⁾ Cet article est issu d'un projet étudiant réalisé par des élèves en troisième année à l'École polytechnique dans le cadre de l'Unité d'Approfondissement « Stratégie des organisations et développement durable » encadrée par Hervé Dumez et Camille Toussaint (parcours Sciences pour les Défis de l'Environnement). Nous remercions nos encadrants pour leurs conseils, leurs relectures et leur disponibilité tout au long du processus de rédaction de cet article.

Méthodologie

L'apport de notre article réside dans la construction d'un modèle simple d'estimation du potentiel d'autonomie alimentaire de Paris. Ce modèle ne prétend pas fournir un pourcentage exact d'autonomie, mais offre un ordre de grandeur de la capacité d'autonomie alimentaire de Paris et permet de hiérarchiser les contributions des différents types d'agriculture à cette autonomie.

Deux sortes de littérature ont été étudiées : l'une concerne les modèles d'autonomie urbaine et l'autre les techniques agricoles disponibles. Des sources variées ont permis de broser un état des lieux de l'établissement actuel de l'agriculture urbaine.

Concernant le cas de Paris, des entretiens ont été menés avec des acteurs en lien avec l'agriculture et l'aménagement dans cette ville (professeurs de l'INRAE et AgroParisTech, membres de l'Atelier parisien d'urbanisme ou Apur – agence d'analyse et de documentation des stratégies d'évolution de Paris –, chargé de projets dans le cadre du programme de la Ville de Paris « les Parisculteurs » – appels à projets agricoles dans Paris –, responsable de la division « Sites et paysages » à la Direction des espaces verts et de l'environnement, membre du projet « Les Barges de la Permaculture » – création d'une ferme sur barges sur la Seine). Des entretiens ont également été réalisés avec des acteurs d'autres villes françaises (Rennes et Albi) qui ont déjà mis au point des projets d'agriculture urbaine, ainsi qu'avec une responsable de l'AFAUP (Association française d'agriculture urbaine professionnelle). Nous aurions aimé connaître le point de vue des membres politiques de la mairie de Paris, mais nos demandes d'entretien sont restées sans suite.

Ces entretiens et l'analyse des études menées sur l'autonomie dans d'autres villes ont permis de construire le modèle. La principale difficulté a résidé dans la collecte des données qui l'alimentent (surfaces disponibles, rendements). Les données utilisées sont issues de la base de la ville de Paris (Open Data Paris), de l'Apur (bases de données Open Data Apur, ainsi que plusieurs études chiffrées faites par l'organisme), et d'études d'autres villes. Les bases de données nous ont permis de recenser les hectares disponibles pour chaque type de surface. Les fichiers mis à disposition sur ces bases de données ont servi, par un traitement Excel simple, à sélectionner et sommer les surfaces nécessaires à notre étude. Connaissant les rendements et les surfaces utilisées, nous en avons déduit une production en fruits et légumes que nous avons comparée avec la consommation théorique obtenue en connaissant le nombre de personnes accueillies par jour à Paris, ainsi que la consommation journalière en fruits et légumes d'un individu.

Nous avons communiqué, pour information, les résultats de notre étude à la mairie de Paris.

Enjeux de l'autonomie alimentaire dans les villes d'aujourd'hui

En 2019, 55 % de la population mondiale vivait en ville, quand la part des urbains représentait seulement 33 % de la population mondiale en 1960 (World Bank,

2013). L'idée d'autonomie alimentaire fait partie des solutions envisagées pour approvisionner ces villes, car elle leur permettrait de bénéficier des nombreuses externalités positives de l'agriculture urbaine. L'autonomie alimentaire par l'agriculture urbaine est déjà au cœur des préoccupations de certaines villes.

Les bénéfices de l'agriculture urbaine

Les bénéfices apportés par l'agriculture urbaine sont nombreux.

Sécurité alimentaire

Définir la sécurité alimentaire d'une ville repose sur trois points : la disponibilité de la nourriture, l'accès à la nourriture, et la qualité de celle-ci. Sur ces trois critères, l'agriculture urbaine peut être envisagée comme une solution permettant de consolider la sécurité alimentaire des grandes villes, notamment dans les pays en voie de développement dans lesquels les villes ne cessent de gagner du terrain sur les zones rurales (Eigenbrod *et al.*, 2015).

Les crises ont souvent été à l'origine d'une prise de conscience de la fragile sécurité alimentaire des villes. Ainsi, les deux guerres mondiales ont joué un rôle important dans la mise en place de l'agriculture urbaine dans les villes américaines : les "war gardens" créés à cette période ont perduré lors de la grande dépression (Mok *et al.*, 2014). À Cuba, la chute de l'allié soviétique a conduit l'île à considérer l'agriculture urbaine comme une solution pour regagner sa sécurité alimentaire, et le pays est aujourd'hui un des plus avancés en la matière. La Havane a pu ainsi produire près de 70 % de sa consommation en fruits et légumes (Maschio, 2017).

Plus récemment, la pandémie de Covid-19 a été un révélateur de la fragilité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire des grands centres urbains (Pulighe et Lupia, 2020). Certains pays ont en effet décidé de limiter leurs exportations alimentaires. Dans le même temps, les contraintes en matière d'hygiène ont augmenté les délais de production, et sont à l'origine d'une hausse des pertes alimentaires des périssables et des coûts des importations.

Il semble alors nécessaire de repenser le « métabolisme urbain » (Pulighe et Lupia, 2020), en établissant de nouvelles techniques susceptibles de réduire les chaînes logistiques et d'améliorer la sécurité alimentaire des grandes villes.

Bien-être des habitants

Jusqu'à présent, dans la plupart des villes, l'agriculture a été mise en place à petite échelle, et s'accompagne souvent d'enjeux sociaux et éducatifs. La plupart des fermes urbaines parisiennes ont avant tout un rôle pédagogique et sont des lieux permettant aux urbains de renouer avec la nature (*Le Monde*, 19/04/18).

Un rapport du Conseil économique social et environnemental (CESE, 2019) souligne le rôle social de l'agriculture urbaine : lieux de partage et de convivialité, les jardins urbains permettent aux citoyens de forger un esprit de communauté et à certains de sortir de l'isolement. Le mouvement des « Incroyables Comestibles » (voir la sous-partie intitulée « Projets citoyens : l'exemple

des "Incroyables Comestibles" ») promeut ainsi l'agriculture participative en encourageant les particuliers à installer des plantations dans les villes et à partager les récoltes.

Le CESE (CESE, 2019) relève également des initiatives, à petite échelle, couplant agriculture urbaine et insertion professionnelle. Le développement de l'agriculture urbaine à plus large échelle serait ainsi source de création d'emplois locaux.

Agriculture urbaine et développement durable

La mise en place de l'agriculture urbaine fait partie intégrante du mouvement des villes durables (CESE, 2019). Si elle est pratiquée de façon raisonnée, l'agriculture urbaine permet de renforcer la biodiversité grâce à l'installation de corridors écologiques (Orsini *et al.*, 2014). Ce retour de la nature en ville serait également une solution pour limiter les îlots de chaleur, un enjeu croissant dû au changement climatique.

À l'heure où beaucoup de villes encouragent les circuits courts, le développement de l'agriculture urbaine permet de réduire les coûts environnementaux liés au transport des aliments. D'autres coûts se trouvent réduits (emballage, stockage des déchets). Les périssables, produits au plus près des consommateurs, présentent ainsi une durée de consommation allongée, ce qui permettrait de réduire les pertes liées au gaspillage alimentaire (Eigenbrod *et al.*, 2015). Enfin, l'agriculture urbaine offre des opportunités quant au recyclage des déchets organiques (compostage, techniques en cours de développement), et apparaît comme un remède à la pollution des sols (CESE, 2019).

Il faut néanmoins tenir compte des techniques utilisées : certains types de productions hors-sol ou en sous-sol et sous lumière artificielle entraînent un coût énergétique et donc des émissions de CO₂ plus importantes que celles associées au transport (Benis et Ferrão, 2017).

Technologies innovantes

Cultiver dans les villes demande une adaptation à des conditions particulières qui nécessitent de changer les pratiques, en adaptant des techniques anciennes ou en inventant de nouvelles. Nous nous concentrons sur les techniques les plus en développement aujourd'hui : les cultures de pleine terre bio-intensives et hors-sol.

Cultures de pleine terre bio-intensives

La micro-agriculture bio-intensive est une technique de maraîchage apparue au XIX^e siècle chez les maraîchers parisiens et conceptualisée dans les années 1970. Elle maximise le rendement de production au mètre carré en optimisant les associations entre les espèces cultivées et en densifiant les cultures (Morel, 2018). Elle permet de construire des modèles maraîchers productifs sur de petites surfaces. Un maraîcher utilisant cette technique sur une surface de 1 000 m² pourrait se verser un salaire supérieur au SMIC (Guégan et Leger, 2015).

Une telle technique peut être associée à une philosophie plus large, la permaculture, qui cherche à intégrer une réflexion écosystémique, s'inspirant de la biosphère et s'éloignant progressivement de l'utilisation

de produits chimiques et de combustibles fossiles (Hervé-Gruyer, 2019). La grande compacité spatiale de la micro-agriculture bio-intensive et les avantages environnementaux et sociaux de la permaculture font de cette technique un modèle phare dans le cadre urbain. Elle est aujourd'hui en pleine expansion (Morel, 2018).

Cultures hors sols

Certaines techniques permettent de cultiver dans des substrats à la composition contrôlée (technosols constitués de compost, solution aqueuse, etc.). Elles favorisent une production maraîchère dans les villes en s'installant sur de nouveaux espaces (toits, routes, barges fluviales...).

La plupart de ces techniques sont issues de l'hydroponie, qui consiste à cultiver des plantes en baignant leurs racines dans des solutions nutritives aqueuses obtenues *via* l'apport d'intrants chimiques ou en utilisant des déjections animales. L'aquaponie (technique déjà utilisée par les Aztèques) combine hydroponie et aquaculture : les déjections des poissons sont transformées en nitrate qui est ensuite consommé par les plantes. Le seul intrant utilisé est la nourriture des poissons (Site aquaponie France). L'aéroponie n'utilise quant à elle aucun substrat : les racines poussent à l'air libre et reçoivent des nutriments par aspersion. Les différentes techniques d'hydroponie peuvent être utilisées sous lumière artificielle, permettant d'imaginer des tours maraîchères verticales dans des espaces sans lumière naturelle et dégagant des rendements au mètre carré extrêmement élevés (WillAgri, 18/11/19). D'autres méthodes utilisent des substrats organiques sous-produits de l'activité des villes comme le compost urbain, le marc de café et le mycélium (Grard *et al.*, 2020).

Ces techniques en sont à un stade expérimental et sont souvent mises en œuvre par des *start-up* dont la rentabilité financière n'est pas encore avérée, ou dans des travaux de recherche. Elles nécessitent une infrastructure importante et sont pour la plupart très consommatrices d'énergie (intrants chimiques et lumière artificielle).

État des lieux de l'autonomie actuelle

Comme le souligne un rapport réalisé en 2017 par le cabinet de conseil Utopies sur l'autonomie alimentaire des villes françaises (Laville *et al.*, 2017), les villes occidentales sont aujourd'hui très peu autonomes. L'autonomie alimentaire globale des aires urbaines françaises (en considérant un rayon de 60 à 100 km autour des villes) est comprise entre 0 et 8 % pour les villes les plus avancées. Pour les fruits et légumes, l'autonomie maximale est atteinte à Avignon (25 %), mais elle est le plus souvent inférieure à 5 % dans les grandes villes françaises. Malgré cette faible autonomie, de nombreuses villes placent la recherche de l'autonomie alimentaire au cœur de leur politique.

Projets citoyens : l'exemple des « Incroyables Comestibles »

À Todmorden, ville anglaise sinistrée et en déclin démographique, naît en 2008 le mouvement des "Incredible Edible Todmorden" (IET) (Purcell et Beck,

2020), qui vise à réintroduire l'agriculture au cœur de la ville pour fournir une alimentation saine et durable tout en introduisant une forte dimension sociale (entraide et partage des récoltes – Site des Incroyables Comestibles). L'engouement suscité par le mouvement a permis le soutien de la ville, ainsi que la mise en place de nombreux projets agricoles en libre-service (Duvivier *et al.*, 2012-2013).

Dix ans après sa création, le mouvement génère des bénéfices sociaux notables (Morley *et al.*, 2018). Il a essaimé dans le monde entier grâce à de nombreuses initiatives locales. En France, le mouvement les « Incroyables Comestibles » est présent dans plusieurs villes et a créé un label « Villes et Villages comestibles de France », qui valorise les initiatives de développement de l'agriculture en ville, dans une optique d'autonomie alimentaire. Si la recherche d'une telle autonomie s'affiche comme l'objectif ultime, ce mouvement vise surtout à encourager l'établissement d'une alimentation durable et locale, à sensibiliser les habitants et à recréer du lien social.

Ambitions municipales : le cas de Rennes et Albi

Ces deux villes ont suivi un itinéraire similaire, depuis des ambitions municipales d'autonomie à une politique plus mesurée de mise en œuvre de l'agriculture urbaine.

À la suite des recherches des étudiants d'Agrocampus Ouest site Rennes (2011) portant sur le potentiel d'autonomie alimentaire de la ville, le conseil municipal rennais a voté en 2016 un vœu en faveur de l'autonomie alimentaire. Les initiatives en matière d'agriculture urbaine sont nombreuses (jardins partagés, jardins familiaux, projets agricoles sur une zone de 450 hectares). Cependant, la production obtenue est loin des ordres de grandeur de l'autonomie alimentaire, et les conflits entre projets agricoles et de construction témoignent de l'écart existant entre affichage politique et réalité du terrain (France 3, 31/01/21).

La ville d'Albi visait l'autosuffisance alimentaire en 2020. À l'heure du bilan, un adjoint à l'agriculture urbaine de la ville explique (France Bleu, 01/05/19) que, plus que l'objectif d'autonomie alimentaire, l'important est la sensibilisation des habitants à l'alimentation durable et la remise en cause du modèle alimentaire actuel. Nombreuses sont les actions mises en place par la mairie afin de promouvoir une agriculture locale (marché de producteurs locaux, mini-jardins dans les écoles et les parcs, implication d'associations). Ici, comme à Rennes, le problème d'acquisition du foncier pour l'installation de projets est un enjeu majeur (France Bleu, 01/05/19).

Villes nouvelles autonomes

Si le manque de disponibilité en espace limite l'installation et le développement de l'agriculture urbaine dans les villes, des projets de villes nouvelles affichent un objectif d'autonomie alimentaire et sont conçus en fonction de cet objectif. C'est le cas des ReGen Villages, une *start-up* de la Silicon Valley qui s'associe à des cabinets d'architectes (Effekt, White Architect) pour construire des villages autosuffisants (*The Guardian*, 12/07/16). Il n'existe cependant pas de projets encore achevés pouvant être étudiés.

Le cas de Paris

Au cours du XIX^e siècle, Paris produisait une très grande quantité de fruits et légumes, et les techniques de maraîchage bio-intensives locales de cette époque sont encore source d'inspiration aujourd'hui (Morel, 2018). Développer davantage l'agriculture urbaine est une ambition politique qui se traduit par les appels à projet Parisculteurs, qui ont permis depuis 2014 la mise en culture de 31 hectares dans Paris. Le nombre d'hectares est cependant faible en comparaison de ceux nécessaires pour fournir en fruits et légumes la population parisienne (100 à 1 000 fois plus, voir la partie « Modèle sur Paris » et Vauléon (2017)).

Des échanges avec les responsables des Parisculteurs, il ressort que ces projets sont vus comme la première étape d'un projet ambitieux visant à relocaliser les approvisionnements parisiens en Île-de-France pour renforcer l'autonomie alimentaire. Cette tendance est visible dans la version en cours de cet appel à projet qui propose à l'agriculture urbaine des terrains en banlieue parisienne (Mairie de Paris, 2021).

La position exacte de la mairie sur le développement de l'agriculture urbaine est difficile à évaluer. Lors de nos entretiens, les responsables des Parisculteurs, comme les membres de l'Apur, se sont montrés intéressés par notre projet et enclins à partager leurs connaissances. Il nous a semblé que ces techniciens étaient convaincus des bienfaits de la mise en place de l'agriculture urbaine et satisfaits du soutien politique reçu, tout en étant conscients des freins à l'installation inhérents au milieu urbain.

Nourriture	Légumes, fruits, champignons, houblon
Terrains	61 % terrains publics, 39 % terrains privés
Surfaces	47 % toits, 40 % sols, 9 % souterrains, 4 % murs
Agriculture	Bio-intensive, hydroponie et jardinage

Tableau 1 : Résultats des appels à projet Parisculteurs (2014-2020).

On remarque (Tableau 1) que les projets sont principalement placés sur les toits – ce qui traduit la grande densité de la ville et le peu de sols disponibles – et sur des terrains publics – ce qui montre la difficulté pour la mairie de toucher les acteurs privés (voir la partie « Modèle sur Paris » et Vauléon (2017)).

Il faut noter que ces projets n'avaient initialement pas vocation d'autonomie et étaient plutôt centrés sur les bénéfices d'une nouvelle agriculture urbaine. Ils sont cependant de plus en plus tournés vers une perspective productrice, bien visible dans la dernière saison de ces appels à projet (Mairie de Paris, 2021), ouvrant des perspectives quant à l'établissement de l'agriculture à Paris et renforçant l'intérêt d'une étude du potentiel de production alimentaire.

Étude des modèles établis

Plusieurs modèles scientifiques ont été établis depuis 2010 pour étudier le potentiel de l'agriculture urbaine. Certains s'intéressent aux villes de l'hémisphère Sud (World Bank, 2013), mais la plupart concernent les villes développées des pays occidentaux.

Les modèles qui nous intéressent sont ceux qui portent sur des villes comparables à Paris. Nous nous focalisons ainsi sur les modèles listés en 2020 par l'étude de Gardiner (2020), établis sur des villes nord-américaines et européennes, ainsi que sur des études sur les villes de Paris (Vauléon, 2017 ; Thome, 2019) et Rennes (AgroCampus Ouest, 2011). Si la plupart de ces villes sont comparables sur le plan économique et climatique, leur constitution peut être très différente (densité, disponibilité d'espaces de pleine terre, pollution).

Ces modèles conduisent à des résultats très variables. Certains estiment atteignable une autonomie alimentaire en fruits et légumes – Montréal (Haberman *et al.*, 2014) – ; d'autres sont plus pessimistes avec une autonomie en fruits et légumes de seulement 10 % – Toronto (McRae *et al.*, 2010). Cette grande variabilité est aussi visible au sein même des modèles en fonction des paramètres choisis : autonomie variant de 22 % à 100 % dans le modèle pour Cleveland (Grewal et Grewal, 2012).

Tout dépend des hypothèses retenues. Nous les avons divisées en cinq catégories : le type de nourriture produite, les surfaces utilisables, les rendements des techniques agricoles, les consommations, et les pertes alimentaires.

Types de denrées agricoles

Chaque type de nourriture présente des problématiques différentes quant à son intégration à la ville. La plupart des études partent du postulat selon lequel la production de céréales est inenvisageable au sein d'une ville, par manque de surfaces (Grewal et Grewal, 2012). Cette production est d'ailleurs historiquement réservée aux campagnes (Vidal, 2010). L'élevage paraît lui aussi complexe : les animaux représentent un afflux de nouvelles bouches à nourrir qui va à l'encontre de modèles d'autonomie des villes vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement. Grewal et Grewal (2012) ont tout de même proposé d'intégrer l'élevage de poules dans leur modèle, car c'est l'élevage qui présente le meilleur rendement au m². D'autres modèles considèrent l'élevage dans les campagnes avoisinantes comme la région rennaise (AgroCampus Ouest, 2011) pour Rennes ou le bassin Seine-Normandie pour Paris (Thome, 2019). La production de miel, uniquement étudiée par Grewal et Grewal (2012), est intéressante, car les ruches nécessitent peu d'espace et peuvent être installées sur les toits des immeubles. Avec ce type de production, les ruches sont aussi à l'abri des pesticides (*Le Parisien*, 05/12/16). Cependant, il existe peu de littérature sur la productivité des ruches en ville, et il est compliqué d'estimer le nombre de ruches pouvant être installées avant qu'elles n'entrent en compétition (*BBC News*, 12/10/12). Une autre production peu évoquée dans les études est la production d'aliments poussant sans lumière (champignons, endives) (Vauléon, 2017) qui peuvent être cultivés dans des espaces souterrains.

Finalement, la principale et généralement unique production étudiée par l'ensemble des modèles cités est la production de fruits et légumes. En effet, leur culture est modulable, ne nécessite pas un espace

trop important et peut être très productive au m². Les fruits et légumes, bien que présentant des différences, sont le plus souvent regroupés dans la même catégorie d'étude.

Chaque type de nourriture présente des problématiques de production qui lui sont propres. Comme Paris est une ville très contrainte en espaces disponibles, nous nous concentrons dans la suite sur une autonomie en fruits et légumes, ce qui limite bien évidemment la notion d'autonomie (autonomie sectorielle), mais semble l'option la plus réaliste.

Surfaces utilisables

Le plus grand défi de l'agriculture dans les villes consiste à trouver de l'espace exploitable. Les principaux espaces envisageables, du plus accessible ou moins accessible, sont :

- Espaces vacants : ensemble des terres inutilisées dans la ville (friches industrielles).
- Terrains publics : parcs, murs et cours appartenant aux municipalités.
- Espaces souterrains inutilisés : anciens parkings souterrains et tunnels désaffectés.
- Toits plats : espaces majoritairement inutilisés (publics ou privés).
- Points d'eau : généralement espaces fluviaux sur lesquels on peut installer des barges.
- Espaces résidentiels non bâtis : jardins et cours privés.
- Espaces de la voie publique : îlots de voirie, voies et places peu fréquentées, et places de stationnement inutilisées.

Rendements

Le calcul des rendements dépend des techniques agricoles utilisées. Nous nous concentrons, comme la majorité des modèles, sur des rendements au m² pour la production de fruits et légumes. Nous avons listé dans le Tableau 2 de la page 26 les cinq pratiques agricoles principales pour la culture de fruits et légumes, identifiées dans des modèles d'autonomie et leurs rendements mesurés dans la littérature agronomique.

Notre étude se concentre sur l'agriculture hors sol bio-intensive. Ce type de culture utilise des bacs remplis d'un substrat composé en majorité de compost urbain et pourrait remplacer la culture hydroponique traditionnellement utilisée dans les modèles pour cultiver sur les sols minéraux, tout en proposant une culture moins coûteuse en énergie et en infrastructures, et plus écologiquement vertueuse.

Consommation alimentaire

Il existe deux méthodes pour déterminer la consommation alimentaire d'une ville. Une première méthode "top-down" consiste à mesurer les flux de nourriture entrant dans la ville. Cette méthode permet une capture globale de la consommation réelle d'une ville sur une période donnée et la prise en compte du régime des habitants, de la demande en nourriture en dehors des habitants de la ville (touristes et travailleurs habitant

Type d'agriculture	Jardinage	Pleine terre conventionnelle	Pleine terre bio-intensive	Hors sol intensive	Hors sol bio-intensive
Modèle l'utilisant	(CoDyre <i>et al.</i> , 2015), (Edmondson <i>et al.</i> , 2020)	(McRae <i>et al.</i> , 2010), (Mohareb <i>et al.</i> , 2018)	(Colasanti <i>et al.</i> , 2010), (Grewal et Grewal, 2012), (McClintock <i>et al.</i> , 2013), (Haberman <i>et al.</i> , 2014)	(Grewal et Grewal, 2012), (Haberman <i>et al.</i> , 2014), (Orsini <i>et al.</i> , 2014), (Saha et Eckelman, 2017)	Utilisée dans notre modèle
Rendements	Très variables, faibles en moyenne (inférieurs à 3 kg/m ² /an), car les jardiniers n'ont pas le suivi agronomique d'un maraîcher. Études faites en France : (Pourias <i>et al.</i> , 2015), (Marie, 2019)	Faibles, pratiques conçues pour des terrains où l'espace n'est pas un facteur limitant.	Variables, entre 6 et 7 kg/m ² /an obtenus en Californie (Dervaes, 2020) et en France (Guégan et Leger, 2015)	En utilisant une lumière naturelle, les rendements varient de 15,2 kg/m ² /an obtenus à Bologne (Orsini <i>et al.</i> , 2014) jusqu'à 25 kg/m ² /an obtenus à Barcelone (Sanyé <i>et al.</i> , 2015). En utilisant une lumière artificielle, les rendements sont en général annoncés par des entreprises privées ou analysés pour un fruit ou légume en particulier. Cela semble augmenter les rendements en maîtrisant la lumière reçue par les plantes et en permettant de cultiver en vertical (Touliatos <i>et al.</i> , 2016)	11,5 kg/m ² /an obtenus à Paris (Grard <i>et al.</i> , 2020)
Analyse	Permet de prendre en compte les productions des particuliers. Les rendements sont complexes à obtenir, car ils dépendent du soin et des compétences de chaque jardinier.	Peu adaptée aux espaces restreints des villes, car elle nécessite un espace minimal pour l'installation d'une ferme.	Connue sous le nom de permaculture. Écologiquement vertueuse, elle nécessite cependant une surface minimale de pleine terre de quelques centaines de m ² .	Recouvre une grande variété de pratiques encore expérimentales. Nécessite l'usage d'intrants chimiques et, en fonction des techniques, d'une serre chauffée. Coût énergétique et en main d'œuvre très élevé : (Eigenbrod <i>et al.</i> , 2015)	Cette technique est coûteuse en main d'œuvre. Elle est écologiquement vertueuse et bien intégrée au milieu urbain en utilisant en majorité du compost urbain dans ses substrats.

Tableau 2 : Rendements et modèles d'autonomie associés aux techniques agricoles urbaines.

en périphérie), et du gâchis alimentaire. Cependant, elle nécessite de posséder un grand nombre de données sur la ville et n'a été utilisée que dans une étude – Detroit (Colasanti *et al.*, 2010).

Une méthode "bottom-up", plus simple, consiste à définir un régime alimentaire pour les habitants et à multiplier la consommation correspondante par la population. Ce modèle permet de poser des hypothèses sur le régime des populations qui évolue au gré de sensibilisations sanitaires – consommation de cinq fruits et légumes par jour recommandé par l'OMS (Edmondson *et al.* 2020) –, écologiques ou éthiques. L'étude d'AgroCampus Ouest (2011) a fondé son calcul sur un sondage auprès de la population rennaise demandant aux habitants s'ils étaient prêts à changer de régime pour passer à un régime flexitarien (réduction de la consommation de viande). Les différences de régime sont importantes, car elles changent radicalement la consommation.

Pertes alimentaires

Il faut enfin considérer les pertes alimentaires qui interviennent le long de la chaîne d'approvisionnement, depuis la ferme jusqu'à l'assiette. Ces pertes pour les fruits et légumes sont plus importantes dans la

littérature étasunienne – plus de 25 % dans les modèles (Colasanti *et al.*, 2010 ; McClintock *et al.*, 2013) – que dans la littérature française – 12 % dans l'étude de l'INRAE (Jeannequin *et al.*, 2015).

La définition d'un modèle d'autonomie alimentaire pour une ville est donc complexe et très dépendante du contexte. Le type d'espace disponible, le type d'agriculture choisie, le climat, le régime alimentaire et le comportement des populations sont autant de facteurs déterminants, ainsi que les techniques utilisées. La plupart des modèles se concentrent sur le calcul d'une autonomie sectorielle en fruits et légumes.

Modèle sur Paris

Nous présentons maintenant notre modèle permettant d'évaluer un ordre de grandeur du potentiel d'autonomie en fruits et légumes de Paris. Après avoir détaillé le calcul de la consommation globale de la ville, nous justifions les surfaces mobilisées pour l'agriculture urbaine, ainsi que le type d'agriculture utilisé suivant deux scénarios, l'un « réaliste » et l'autre « idéal », et détaillons le résultat de ces scénarios.

Consommation

Afin de définir la consommation alimentaire globale parisienne, nous procédons à une analyse *bottom-up*. Nous prenons en compte trois types de consommateurs :

- Les résidents : habitants de Paris, corrigés du nombre de personnes qui travaillent ou se déplacent hors de Paris et mangent hors de la ville.
- Les non-résidents : personnes qui ne sont pas domiciliées à Paris et s'y déplacent de manière régulière, occasionnelle ou exceptionnelle (travailleurs, étudiants, touristes à la journée...).
- Les touristes : personnes non résidentes qui logent à Paris le temps d'une nuit au moins.

Nous considérons que les non-résidents consomment la moitié de leurs besoins alimentaires à Paris et que leur nombre diminue de moitié le week-end par rapport aux jours de la semaine.

D'autre part, la consommation moyenne en France de fruits et de légumes est de **350 grammes** par jour (Site de l'arboriculture). On obtient alors un ordre de grandeur de **360 000 tonnes** de fruits et de légumes consommées annuellement à Paris (Tableau 3). Ce résultat présente une grande incertitude notamment sur le régime alimentaire réel de la population considérée (voir la sous partie « Consommation alimentaire »), et sur les flux des non-résidents et touristes.

Rendements agricoles

Nous avons défini dans le Tableau 4 ci-après les rendements correspondant à chacune des techniques agricoles que nous utilisons dans ce modèle. Il est difficile d'obtenir des données des rendements

correspondant au climat de la ville considérée. Notre étude a la chance de pouvoir s'appuyer sur plusieurs études réalisées à proximité de Paris (Pourias *et al.*, 2015 ; Guégan et Leger, 2015 ; Grard *et al.*, 2020).

L'agriculture de pleine terre conventionnelle nécessite trop d'espaces et est trop peu productive au m² pour être retenue. Notre modèle se limite à quatre techniques agricoles :

- Le jardinage (privé ou jardins partagés) : notre hypothèse forte est tirée du modèle de CoDyre *et al.* (2015) selon lequel le niveau d'expertise en jardinage des Parisiens augmente (à l'aide d'initiatives facilitant le partage de connaissances telles que les jardins partagés). Nous avons ainsi pris le rendement des jardins les plus productifs (Pourias *et al.*, 2015). Prendre un rendement plus élevé pour le jardinage nous permet de prendre en compte le moindre gâchis alimentaire sur les produits de jardin.
- L'agriculture de pleine terre bio-intensive : choisie pour son adaptation aux parcelles réduites du paysage périurbain. Cependant à Paris, très peu d'espaces de pleine terre sont disponibles et suffisamment grands pour accueillir des fermes.
- L'agriculture hors sol bio-intensive : exploitations sur toits et autres sols minéraux. Cette technique n'est pas la plus productive, mais nous l'avons sélectionnée dans la perspective du développement d'une ville durable, car elle est écologiquement vertueuse. Elle est de plus soutenue politiquement – le projet T4P pour Projet des Toits Parisiens Productifs d'AgroParisTech (Grard *et al.*, 2020) est financé par la région Île-de-France.
- L'agriculture hors sol intensive : utile dans notre cas pour une culture dans des espaces sans lumière naturelle.

	Nombre de consommateurs (Molinier, 2020)	Consommation journalière (kg)	Consommation annuelle (kg)
Résidents	2 188 000	765 800	279 517 000
Non-Résidents	1 233 000	215 775	67 506 750
Touristes	79 000	27 650	10 092 250
Total	3 500 000	1 009 225	357 116 000

Tableau 3 : Consommation parisienne en fruits et légumes.

Technique	Rendement (kg/m ² /an)	Référence
Jardins particuliers	3	(Pourias <i>et al.</i> , 2015)
Pleine terre biologique	6,7	(Guégan et Leger 2015)
Hors-sol bio-intensif	11,5	(Grard <i>et al.</i> , 2020)
Hors-sol intensif	20	(Bay Localize, 2007), (Orsini <i>et al.</i> , 2014), (Sanyé <i>et al.</i> , 2015), (Touliatos <i>et al.</i> , 2016)

Tableau 4 : Rendements.

Surfaces

Le Tableau 5 page 30 détaille les surfaces qui présentent un potentiel d'exploitation agricole en y précisant le type d'exploitation associé. Nous avons réalisé cette étude selon deux scénarios :

- Un scénario réaliste : en nous basant sur nos discussions avec la mairie de Paris et les rapports précédents (Vauléon, 2017), nous calculons un ordre de grandeur de l'autonomie qui pourrait être obtenue (à un horizon de temps non étudié) par une municipalité aux fortes ambitions en matière d'agriculture urbaine, comme c'est le cas à Paris aujourd'hui.
- Un scénario idéal : ce scénario a pour objectif d'estimer le potentiel de Paris dans un monde où l'ensemble des acteurs (citoyens, domaine public et privé) s'accorde pour permettre l'installation d'agriculture sur tous les espaces disponibles.

Nous détaillons dans la suite de cette partie les choix qui nous ont permis de définir les surfaces agricoles et les techniques utilisées pour chaque entrée du Tableau 5.

Espaces publics

L'utilisation des espaces publics est soumise à l'utilisation qui en est faite par les citoyens, et donc au contexte politique de la ville.

Souterrains : On compte plus de 770 hectares de carrières souterraines de calcaire désaffectées à Paris (Vauléon, 2017). D'autres types de souterrains seraient disponibles – parkings, anciennes stations de métro, tunnels – selon l'Apur, mais nous ne les avons pas inclus dans notre modèle par manque de données. Dans les années 1800, certaines carrières étaient utilisées comme champignonnières et offrent aujourd'hui un immense potentiel pour l'agriculture urbaine. Deux types d'agriculture peuvent être envisagés : la culture de champignons et de plantes ne nécessitant pas de lumière pour pousser, ou la culture sous lumière artificielle – LED généralement. Le premier est déjà pratiqué dans des parkings désaffectés de la capitale (Site de la Caverne) – culture de champignons, endives et micro-pousses –, mais n'est pas suffisamment documenté pour en calculer les rendements. Le second est notamment utilisé à Paris par la *start-up* Agricool, qui cultive des fraises sous lumière artificielle dans un conteneur installé dans un parc parisien. Nous allouons 10 % de la surface des carrières dans notre modèle réaliste et 50 % dans le modèle idéal à de l'hydroponie sous lumière artificielle – culture hors sol intensive.

Parcs et jardins : La surface horticole des parcs et jardins parisiens est de 286 hectares (Open Data Paris). Il semble difficile de consacrer une trop grande part de cette surface à l'agriculture. Ces espaces ont en effet de nombreuses fonctions et usages, et il nous semblait difficile, dans un scénario réaliste, de convertir toutes les pelouses en potagers. Nous avons donc choisi de consacrer 10 % de la surface horticole à de l'agriculture de type jardins partagés, en convertissant, par exemple, les massifs aujourd'hui non comestibles en fruits et légumes, sans toucher aux pelouses. Selon les chiffres de l'Apur, les jardins partagés représentent aujourd'hui une surface de 5,5 hectares environ (Vauléon, 2017).

Ils sont, pour la plupart, implantés dans des parcs, mais on en trouve également certains sur les toits. Allouer 10 % des parcs à de l'agriculture reviendrait à tripler la surface actuelle de jardins partagés. Dans un scénario idéal, nous allouons 50 % de la surface horticole des parcs à la culture de comestibles, au risque de sacrifier certaines pelouses. Les surfaces dégagées dans le modèle idéal nous permettent d'envisager l'installation d'agriculture professionnelle de pleine terre bio-intensive. Indépendamment de la mise en place de jardins partagés, il nous semble que la mairie pourrait envisager une politique de plantation d'arbres comestibles en remplacement d'arbres morts ou lors de la plantation de nouveaux arbres dans les parcs – cet aspect n'a pas été pris en compte dans notre modèle.

Bois de Boulogne et Vincennes : Ces deux bois, d'une superficie de 845 hectares et 995 hectares respectivement, sont de véritables poumons verts aux portes de Paris. Le parc de Vincennes abrite déjà une ferme à vocation pédagogique de 5 hectares. Malgré le fort potentiel qu'ils représentent, plus de 80 % de ces espaces forestiers sont des espaces boisés classés. Nous avons donc décidé de considérer dans notre étude les terrains restants non protégés de la même manière que les parcs et jardins : nous consacrons ainsi 10 % des espaces non classés à de l'agriculture de type jardins partagés dans un scénario réaliste. Dans un scénario idéal, nous consacrons 50 % de la surface à une agriculture productive (la grande surface non classée de ces bois permet, de même que dans les parcs, d'envisager l'installation d'exploitations bio-intensives de pleine terre).

Installations sur voies : L'étude de l'Apur (Vauléon et Coppolino, 2020) détaille le nombre de kilomètres de voies parisiennes et leur taux de végétalisation (89 % des voies de plus de 19 mètres sont plantées). La volonté marquée de la ville de Paris de diminuer le trafic de véhicules dans ses rues – fin des véhicules à essence et Paris 100 % cyclable en 2030 (Mairie de Paris, 2018) – libère de nouveaux espaces.

Dans le modèle réaliste, une voie pour voiture (soit une bande de 1 mètre de large réellement productive) serait consacrée à l'agriculture sur l'ensemble des voies non végétalisées de plus de 11 mètres, tandis que les voies déjà végétalisées pourraient voir une mise en culture des pieds des 105 000 arbres d'alignement que compte Paris (Open Data Paris). La mairie encourage déjà ce type de pratiques en octroyant des « permis de végétaliser » aux citoyens désireux de fleurir les pieds d'arbres. Nous comptons 1,5 m² disponible pour la culture au pied des arbres. Les rendements de ce type de cultures seraient évidemment moindres – fourchette basse de Pourias *et al.*, (2015) –, tandis que les nouvelles cultures sur les voies seraient en bacs bio-intensifs. Nous avons aussi proposé d'occuper à l'aide de bacs une part faible des îlots de voiries de plus de 50 m² (Vauléon, 2017). Ces espaces semblent complexes à exploiter pour la mairie de Paris.

Dans un Paris sans voitures, les places de stationnement seraient remplacées par une agriculture en bacs bio-intensifs (Vauléon, 2017), ce qui reviendrait à occuper un grand nombre de rues. Nous proposons

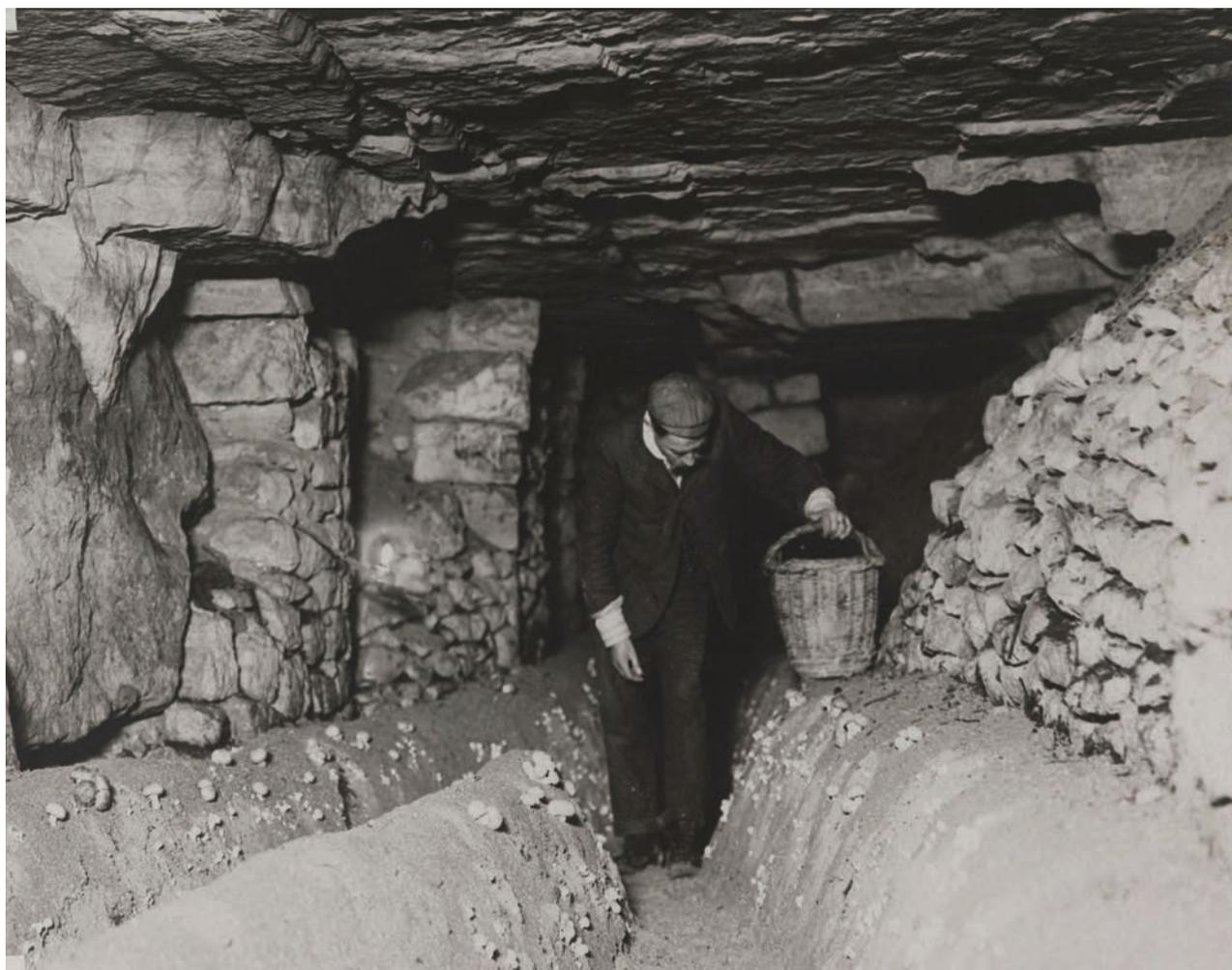


Photo © Paris Musées / Musée Carnavalet

Charles Joseph Antoine Lansiaux, *Champignonnière, ancienne carrière de calcaire grossier, 14ème arrondissement, Paris*, photographie, entre 1916 et 1922. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« Dans les années 1800, certaines carrières étaient utilisées comme champignonnières et offrent aujourd'hui un immense potentiel pour l'agriculture urbaine. »

une occupation plus grande des îlots de voirie de plus de 50 m², plus accessibles au centre d'espaces piétons ou cyclables que lorsqu'ils étaient au centre des voies de circulation des voitures.

Cours d'école : Dans le cadre de la lutte contre les îlots de chaleur, la mairie a lancé le « projet Oasis » (Site de la mairie de Paris) visant, d'ici 2020, à rénover 10 cours d'école afin de transformer ces cours, aujourd'hui très peu végétalisés, en espaces rafraîchissants. L'implantation de jardins pédagogiques est prévue dans le cadre de ce projet. Nous avons choisi d'allouer 5 % de la surface des cours d'école à des plantations (10 % dans le scénario idéal) ; nous imaginons le développement d'agriculture dans des bacs, comme cela a déjà été mis en place dans certains établissements scolaires. Ce pourcentage mériterait d'être affiné suivant les établissements scolaires, mais il semble cependant difficile d'allouer à ces cultures une place plus importante, attendu que la cour doit garantir aux enfants une aire de jeux suffisante.

Espaces mixtes

Toitures : C'est sur ces espaces que se sont majoritairement installés les projets des Parisculteurs (voir Tableau 1 page 24). L'agriculture qui y prévaut est

celle en bacs bio-intensifs, aujourd'hui bien documentée par le projet T4P (Grard *et al.*, 2020). Dans un modèle réaliste, l'Apur a identifié 80 hectares de toits rapidement utilisables pour l'agriculture (Meziani et Vauléon, 2013). Dans un modèle idéal, cette même étude a dénombré 460 hectares de toits plats potentiels. Ces surfaces pourraient aussi être augmentées grâce à des projets de rénovation des bâtiments, tels que Eco-rénovons Paris, qui intègrent aussi des projets de végétalisation dont nous ne connaissons pas les effets (Mairie de Paris, 12/05/15). Le taux d'utilisation de ces surfaces pour les cultures a été calculé en analysant le taux d'occupation par les cultures du toit expérimental du projet T4P sur le bâtiment d'AgroParisTech (Grard *et al.*, 2017).

Espaces fluviaux : La Seine et les canaux parisiens présentent un potentiel d'exploitation par l'utilisation de barges supportant des bacs bio-intensifs. Les barges maraîchères constituent une technique étudiée à Paris au travers du projet « Les barges de permaculture » réalisé dans le cadre d'un programme de l'organisation C40 Cities Climate Leadership Group (Site de W4C). Un problème associé à cette idée est la compétition pour l'usage du fleuve. En effet, parmi les possibilités

envisagées pour baisser son bilan carbone, la mairie de Paris souhaite tripler le fret fluvial (Mairie de Paris, 2018), rendant les quais parisiens plus convoités. Cependant, le projet « Les barges de la permaculture » a demandé au port de Paris d'installer une ferme de 2 640 m². Nous proposons, dans un modèle réaliste, l'installation de quatre de ces fermes sur 1 hectare. Dans un modèle idéal, la Seine ayant un parcours de 13 kilomètres au sein de la ville, en imaginant occuper l'ensemble des berges de part et d'autre du fleuve avec des péniches de 5 mètres de large, nous pouvons atteindre 13 hectares de culture.

Espaces privés

À l'inverse de nombreuses études, notre modèle ne prend pas en compte les espaces vacants (typiquement les friches industrielles), dont le nombre est très faible dans Paris du fait d'une forte pression immobilière.

Les espaces privés non bâtis (majoritairement sols, allées privées et cours) représentent la plus grande surface de sols disponibles dans l'espace parisien – 3 300 hectares (Vauléon, 2017). Cependant, les données sur ces espaces sont incomplètes (Open Data Paris). Une analyse des images satellites montre que 600 hectares sont déjà végétalisés (Vauléon et Coppolino, 2020). Une démarche non employée dans cet article aurait été d'utiliser cette méthode (grâce à Google Maps par exemple) pour obtenir des données plus précises sur ces terrains. Les informations sur leur surface et nature permettraient de sélectionner les terrains de plusieurs centaines de m² où placer des fermes urbaines bio-intensives – modèle de la

ferme (Dervaes, 2020) –, et de modéliser une culture en bacs dans les espaces de cours et d'allées non bâties. Cependant, faute de données et en raison de la difficulté de recourir aux espaces privés (voir la sous-partie « Le cas de Paris »), nous nous sommes cantonnés à proposer l'usage en jardinage de la moitié des 600 hectares déjà végétalisés dans un cas réaliste et de l'ensemble dans un cas idéal.

Résultats

Les sections précédentes nous permettent de calculer pour nos deux scénarios une production agricole en fruits et en légumes pour Paris. Le score d'autonomie de notre modèle est obtenu en réduisant cette production des pertes alimentaires moyennes de fruits et légumes en France – 12 % (Jeannequin *et al.*, 2015) – et en la confrontant à la consommation de la population parisienne.

L'autonomie potentielle en fruits et légumes permise par chaque type de surface est donnée dans le Tableau 5 ci-après. Nous obtenons une autonomie de 10 % dans un modèle réaliste et de 44 % dans un modèle idéal.

Retour sur la littérature

Notre modèle projette à Paris une autonomie en fruits et légumes plus faible que la moyenne des modèles existants (Gardiner, 2020) qui prennent en compte l'agriculture hors sol et atteignent largement 50 % d'autonomie – 48 % au minimum à Cleveland

Espace	Espace disponible (ha)	Modèle réaliste			Modèle idéal		
		Surface utile (ha)	Type de production	Autonomie	Surface utile (ha)	Type de production	Autonomie
Espace public							
Souterrains	720	77	Hors-sol intensif	3,8 %	360	Hors-sol intensif	17,7 %
Bois	334	33	Jardinage	0,2 %	167	Pleine terre bio-intensif	2,8 %
Parcs et jardins	286	29	Jardinage	0,2 %	143	Pleine terre bio-intensif	2,4 %
Installations sur voies	200	67	Hors-sol bio-intensif	1,9 %	200	Hors-sol bio-intensif	5,7 %
Îlots de voirie	190	9	Hors-sol bio-intensif	0,3 %	57	Hors-sol bio-intensif	1,6 %
Cours d'école	55	3	Jardinage	0,03 %	5	Jardinage	0,04 %
Arbres d'alignement	16	16	Jardinage	0,06 %	16	Jardinage	0,06 %
Espace mixte							
Toiture	460	51	Hors-sol bio-intensif	1,5 %	297	Hors-sol bio-intensif	8,3 %
Espaces fluviaux	13	1	Hors-sol bio-intensif	0,03 %	13	Hors-sol bio-intensif	0,4 %
Espace privé							
Privé non bâti	3300	330	Jardinage	2,4 %	660	Jardinage	4,9 %
TOTAL				10,4 %			43,9 %

Tableau 5 : Espaces disponibles et types de production.

(Grewal et Grewal, 2012), 77 % à Bologne (Orsini *et al.*, 2014), 200 % à Boston (Saha et Eckelman, 2017). Cette différence est d'autant plus marquante que nous avons effectué une recherche plus poussée en terrains vacants. L'hypothèse de la réduction du trafic automobile pour installer une culture en bacs sur la voie publique, l'utilisation des espaces souterrains et des espaces fluviaux sont ainsi des propositions nouvelles relativement à ces modèles.

Deux raisons expliquent cette différence de potentiel d'autonomie. Nous avons choisi d'occuper les espaces minéraux par une agriculture hors sol bio-intensive, qui présente des rendements plus faibles que l'agriculture hors sol intensive. Paris, avec 20 755 habitants par km², est plus de deux fois plus dense que chacune des villes étudiées dans la littérature. Cette densité implique un besoin de production au m² plus élevé pour obtenir l'autonomie, mais aussi une très forte tension sur les espaces à disposition. Avec un étalement urbain beaucoup plus restreint, Paris a une morphologie très différente des villes nord-américaines sur lesquelles sont réalisés la plupart des modèles. Ce résultat est enfin obtenu en se limitant à Paris *intra-muros* : nous avons choisi cette limite géographique devant le nombre restreint de données disponibles sur la petite couronne. Comme la mairie encourage aussi les approvisionnements en provenance de la production francilienne (Mairie de Paris, 2021), cette étude pourrait être un bon modèle pour d'autres études sur une aire urbaine plus étendue.

Limites du modèle

Les premières limites sont dues à des manques de données.

D'autres types de culture auraient pu être envisagés comme la culture le long et sur les murs. Cette pratique, à l'agenda du projet Parisculteurs (voir Tableau 1), n'est pas suffisamment documentée scientifiquement pour être proposée dans ce modèle. De même, l'absence de données sur les rendements obtenus par les acteurs parisiens pratiquant la culture souterraine (Site de la Caverne) nous a empêchés d'isoler les cultures ne nécessitant pas de lumière (champignons, endives). Nous avons ainsi utilisé pour les espaces souterrains une culture en hors sol intensif. Le rendement choisi est très élevé, basé sur des comparaisons avec la littérature en lumière naturelle, et non documenté pour les cultures en lumière artificielle.

Dans les souterrains, nous n'avons pas exploré l'utilisation de l'aquaponie par manque de connaissance sur les rendements. Une dernière limite concerne les terrains considérés : nous nous sommes contraints à l'espace des cavernes parisiennes alors qu'il existe d'autres espaces souterrains que nous n'avons pas recensés (catacombes, tunnels désaffectés, parkings) par manque de données.

Enfin, limite déjà discutée : le manque de connaissances sur la nature des espaces privés non bâtis. Nous pourrions avoir sous-estimé la quantité de nourriture produite s'il existe dans ces espaces des terrains de pleine terre suffisamment grands pour y installer des

fermes urbaines bio-intensives selon le modèle de la ferme Dervaes en Californie par exemple (Dervaes, 2020).

D'autres limites portent sur la construction du modèle lui-même. Nous avons ainsi étudié la culture conjointe des fruits et des légumes. En réalité, la culture de fruits représente un défi dans son installation dans les villes, car les fruits tombés au sol peuvent entraîner des dangers dans les parcs ou sur la voie publique. Considérer ces deux cultures séparément pourrait mener à des résultats d'autonomie supérieurs à ceux obtenus pour les légumes et inférieurs pour les fruits.

Il faut aussi souligner la place importante dans ce modèle de l'agriculture hors sol sous lumière artificielle. Cette agriculture est très productive et est dans notre modèle d'autonomie le poste le plus important : en utilisant uniquement les espaces de carrières parisiennes, la culture hors sol permettrait à elle seule d'atteindre 3,8 % d'autonomie dans un modèle réaliste et 17,7 % dans un modèle idéal. Notre modèle est donc très sensible à ces espaces : trouver de nouveaux espaces souterrains peut fortement changer le score d'autonomie.

Par ailleurs, nous n'avons pas étudié l'impact de la pollution. La pollution des sols est à négliger ici, car nos modèles se concentrent majoritairement sur une agriculture hors sol. La pollution atmosphérique a été étudiée par le projet T4P d'AgroParisTech, (Rahmanian *et al.*, 2016) : il existe des traces de métaux dans les aliments cultivés en ville, mais cela dépend des végétaux cultivés, et de bonnes pratiques permettent de les limiter.

Enfin, ce modèle présente les fragilités communes à la plupart des modèles d'autonomie. Il est basé sur des types d'agricultures (hors sol bio-intensive et intensive) dont la rentabilité économique n'est pas avérée et dont le coût environnemental est parfois contestable. Il est de plus émaillé de nombreuses hypothèses critiquables quant à l'utilisation des sols parisiens. La culture en bacs bio-intensifs sur la voie publique semble ainsi très complexe à mettre en œuvre. Notre objectif avec cette étude, loin de toute recherche d'exactitude, était d'offrir matière à réflexion sur le potentiel d'autonomie alimentaire de Paris en essayant d'être inventifs sur les espaces pouvant être dédiés à l'agriculture.

Discussion : au-delà des pourcentages obtenus, quelles perspectives ?

Notre objectif premier dans cet article était une réflexion autour du terme d'autonomie alimentaire, que nous avons réduit à une autonomie sectorielle en fruits et légumes. Loin de l'objectif initial d'autonomie alimentaire, les pourcentages obtenus apparaissent assez dérisoires. Néanmoins, n'ouvrent-ils pas de nouvelles perspectives en matière de gestion des espaces urbains ? Nous nous proposons ici de dégager les principaux coûts et bénéfices de chacun des deux

scénarios, afin d'esquisser, au-delà des chiffres obtenus et des rêves d'autonomie alimentaire, quelques perspectives quant à l'avenir de l'agriculture urbaine à Paris.

Analyse coûts-bénéfices

En écho à la première partie de cet article, il apparaît que, même sans atteindre l'autonomie alimentaire, le développement de l'agriculture urbaine est source de nombreuses externalités positives. Les résultats de nos deux modèles permettraient aux projets déjà existants de prendre de l'ampleur, mais également de mettre en place de nouvelles installations. Nous énonçons ici quelques-uns des bénéfices qu'apporterait chacun des deux scénarios considérés, puis envisageons les coûts associés.

De nombreux bénéfices

Approvisionnement : Point de départ de notre étude, la production de fruits et légumes sur le territoire parisien permettrait bien de réduire les flux de transports liés à l'approvisionnement de la ville et d'augmenter ainsi son indépendance d'approvisionnement. Cette dernière est cependant partielle, puisque la consommation en fruits et légumes représente une part restreinte de notre alimentation (Vidal, 2011).

Environnement : Les bénéfices les plus visibles seront sans doute environnementaux, parmi lesquels :

- Augmentation des espaces de biodiversité dans la ville : le développement de l'agriculture urbaine est une action du Plan Biodiversité de Paris pour la période 2018-2024. La végétalisation des îlots de voiries et des arbres d'alignement favoriserait la mise en place de corridors écologiques, outils de renforcement de la biodiversité en ville (Vauléon et Coppolino, 2020).
- Réduction des approvisionnements et donc des émissions de CO₂ associées. Un calcul d'ordre de grandeur connaissant la population parisienne (Tableau 3) et l'empreinte carbone moyenne du transport de l'alimentation française (Barbier *et al.*, 2018) comparée à celle de Paris (Mairie de Paris, 2020) montre que l'approvisionnement en fruits et légumes représente environ 1 % du bilan carbone de la ville.
- Offre aux Parisiens d'une nourriture à haute valeur environnementale.
- Transformation des modes de vie des citoyens vers des modes de vie plus durables grâce à l'expérience des jardins partagés si ceux-ci sont gérés d'une façon inclusive (Tharrey et Darmon, 2021).

Justice sociale : La qualité des produits cultivés en culture biologique présente un coût financier que de nombreux ménages ne peuvent se permettre. La mise en place de notre scénario dans la capitale se voit ainsi doublée d'un aspect de justice sociale en proposant aux Parisiens de cultiver leur propre nourriture grâce à un accès important à des jardins partagés. Une partie des fruits et légumes produits de façon professionnelle pourrait être distribuée sous forme de paniers solidaires comme cela est déjà le cas dans certaines villes telles que Rennes (ferme du Blossnes). Dans le scénario idéal, les surfaces dégagées pour de l'agriculture

orientée vers la production permettraient d'alimenter les cantines scolaires, offrant ainsi aux écoliers des fruits et légumes locaux de qualité.

Santé publique : Le déploiement de ces scénarios serait un instrument pour la réduction des îlots de chaleur (Eigenbrod *et al.*, 2015) – projet des cours Oasis dans les écoles (Site de la Mairie de Paris). De plus, nos scénarios permettent de fournir une alimentation de meilleure qualité aux populations, et la pratique du jardinage à travers les jardins partagés a des effets positifs sur la santé (Gamet-Payrastré, 2020 ; Alaimo *et al.*, 2016).

Bien-être social : Du point de vue des habitants, le développement de jardins partagés pourrait créer de nouveaux liens de solidarité au sein des quartiers de la capitale, tout en offrant aux habitants de renouer avec la nature (Alaimo *et al.*, 2016). Dans le scénario réaliste, nous triplons la surface des jardins partagés, ce qui permettrait à davantage de Parisiens d'avoir accès à de telles structures. Les plus grandes surfaces dégagées dans le scénario idéal donneraient lieu de mettre en place des jardins familiaux, dans lesquels une famille se voit attribuer une parcelle de terre. Ce type de jardins existe déjà en Île-de-France ; l'implanter dans la capitale permettrait à des Parisiens de posséder leur propre potager. Ces jardins, hier connus sous le nom de jardins ouvriers, sont l'objet aujourd'hui d'une très forte demande dans les villes où ils existent.

Formation : L'agriculture urbaine souffre actuellement d'un déficit en matière de formation, ainsi que le relève l'AFAUP (Association française d'agriculture urbaine professionnelle). Les agriculteurs se lançant dans l'agriculture urbaine sont pour beaucoup des urbains en reconversion qui n'ont pas toujours eu l'expérience de la terre. L'agriculture urbaine apparaît souvent comme une étape de transition avant de se lancer en milieu rural. En Espagne, à Madrid notamment, se montent des fermes expérimentales en périphérie des villes, qui proposent à des exploitants de tester leur projet avant de se lancer. Les surfaces dégagées par nos deux modèles permettraient sans doute de mettre en place des projets de ce type et d'amplifier les formations en agriculture urbaine que propose l'École du Breuil à Paris. Les projets lancés pourraient être également couplés à des objectifs de réinsertion sociale, comme cela existe dans d'autres villes telle Albi, offrant ainsi aux personnes employées de renouer avec le monde professionnel.

Éducation : À l'heure de la grande distribution et de la déconnexion toujours plus grande entre producteurs et consommateurs, la mise en œuvre de l'agriculture urbaine ferait redécouvrir aux jeunes générations la provenance de ce qu'elles consomment. À Paris, la ferme pédagogique de Vincennes est déjà une référence pour les écoles parisiennes ; de nombreuses autres pourraient être créées. Dans un modèle réaliste, les projets implantés dans les cours d'écoles ou les jardins permettraient aux enfants, même avec de petites surfaces, de renouer avec la nature et de prendre conscience du travail nécessaire à la production de fruits et légumes.

Quels coûts ?

Installation : Le déploiement de projets agricoles dans la ville suppose des coûts d'installation importants en matière d'infrastructures (connexion au réseau d'eau, outils, clôtures, etc). Ces coûts sont d'autant plus importants dans des espaces contraints comme les toits ou les espaces souterrains, qui nécessitent souvent des réhabilitations. En pleine terre, des coûts de dépollution des sols sont probables. En agriculture hors sol, un investissement infrastructurel important est nécessaire lors de la création des nouveaux sols, de même que l'installation des bacs pour les accueillir et la mise en place d'irrigations spécifiques. L'agriculture hors sol intensive suppose également un investissement énergétique important. Le choix dans cet article d'utiliser l'agriculture hors sol bio-intensive présente l'intérêt de consommer peu d'énergie et de construire son substrat à partir de compost urbain (Grard *et al.*, 2020). Cette agriculture ne nécessite pas d'intrants de l'extérieur de la ville. Cependant, l'installation à grande échelle de ce modèle nécessite une production massive de compost urbain – comme à San Francisco (Mugica *et al.*, 2017). Par ailleurs, la sélection des projets, l'hébergement, l'accueil et la formation des nouveaux agriculteurs urbains, et l'installation de nouveaux circuits de distribution supposent un investissement fort de la ville. Cependant, les coûts matériels de ces installations ne semblent pas être une limite pour une mairie telle que Paris, comme le montre l'installation déjà réussie de plusieurs hectares d'agriculture sur des espaces complexes à aménager (voir Tableau 1).

Exploitation : L'installation de fermes urbaines présente des coûts d'exploitation importants dont nous présentons ici un bref aperçu. Leur localisation, au cœur de Paris, risque d'entraîner un coût de la main-d'œuvre élevé. De plus, l'installation interstitielle des fermes urbaines (grand nombre de fermes sur de petits espaces, notamment les toits) compromet la mise en place d'économies d'échelle et d'infrastructures communes, entraînant ainsi des coûts de gestion incompressibles (matériel répliqué dans chaque ferme, transport des employés...). Les différents intrants nécessaires à la culture (fertilisants, plants) devront être acheminés au cœur de la ville, dans des fermes souvent peu accessibles et avec des restrictions de circulation importantes dans notre scénario idéal. Enfin, le contexte urbain augmente le risque de vols et d'incivilités sur les lieux de culture, impliquant des coûts supplémentaires en réparations, assurances et protections.

Acceptation sociale : Au-delà de problématiques matérielles, l'installation de nos modèles, et surtout le modèle idéal, implique un sacrifice d'espaces disponibles pour d'autres usages comme le loisir pour les parcs ou la mobilité pour les voies publiques. Ces installations nécessiteront un arbitrage entre l'agriculture urbaine et les autres enjeux de la ville. Il arrive que riverains et municipalité se livrent à des batailles juridiques au sujet d'installations agricoles que les habitants refusent (*Le Parisien*, 05/02/21). D'autres villes, à l'image de Rennes, font face à des problèmes similaires, ce qui montre l'importance d'associer les habitants aux projets d'agriculture. Se pose

également le problème de la gouvernance de tels projets qui invitent à repenser la gestion des communs (tels les jardins partagés).

Le cas du hors-sol intensif. Une grande partie des pourcentages obtenus s'appuie sur l'agriculture hors sol. La mise en place d'une telle agriculture entre en conflit avec les objectifs de pédagogie dégagés dans la partie précédente : une agriculture hors sol sous lumière artificielle peut donner lieu à un imaginaire faussé de la production maraîchère et du fonctionnement de la nature, tout en remettant en cause l'idée de protéger les terres agricoles si une agriculture hors sol permet de s'affranchir de la pleine terre. Ce point est cependant à nuancer, puisque nous privilégions une agriculture hors sol bio-intensive respectant les saisonnalités, basée sur des procédés naturels (compostage) et n'utilisant pas d'intrants chimiques. L'utilisation de l'agriculture hors sol intensive limitée aux souterrains dans notre modèle devrait, selon nous, être restreinte aux seules denrées pouvant être cultivées sans lumière, ce qui circonscrirait les pourcentages obtenus. Nous n'avons pu traiter cette question sous cet angle par manque de données. Le résultat d'autonomie obtenu reste cependant non négligeable si l'on s'affranchit de la pratique hors sol intensive : en se limitant aux pratiques environnementalement vertueuses, nous conservons une autonomie de 7 % (26 % dans le scénario idéal).

Privilégier le scénario réaliste ?

Plus facilement réalisable à court terme, le scénario réaliste nous semblerait pertinent à mettre en place dans l'immédiat. Ce modèle prévoit notamment de développer la culture sur toits qui présente un potentiel d'autonomie important (1,5 % d'autonomie) et existe déjà aujourd'hui dans Paris (voir Tableau 1). Cette culture semble ainsi la plus facile à généraliser dans un futur proche grâce à des projets de rénovation et aux nouvelles constructions : dans le Plan Local d'Urbanisme de Paris, il est exigé que les nouveaux bâtiments prévoient des espaces d'agriculture sur leurs toits (Mairie de Paris, 2016). Ces enjeux sont pris en compte par le secteur du bâtiment qui multiplie les initiatives en ce sens.

Par ailleurs, la mise en place du scénario réaliste pourrait être une vitrine pour la mairie de Paris et un tremplin pour relocaliser de façon plus générale la consommation parisienne. En effet, il ressort de ces deux scénarios que l'autonomie alimentaire de Paris relève de l'utopie, aussi volontaristes que soient les politiques instaurées. Comme étudié par Thome (2019), l'autonomie parisienne est sans doute pertinente à une échelle plus large, à l'échelle de l'Île-de-France pour les seuls fruits et légumes, et à l'échelle du bassin de la Normandie pour l'ensemble des besoins alimentaires. Cela irait dans le sens de travaux de nombreux chercheurs, comme Roland Vidal (2011), qui préfèrent éviter le terme d'autonomie alimentaire en considérant que nos modes de consommation actuels sont basés en grande majorité sur la production, inenvisageable en ville, de céréales (fournissant les populations et l'élevage).

Les projets aujourd'hui mis en place dans Paris *intra-muros* sont à considérer comme le premier maillon d'une politique volontariste en matière d'agriculture au-delà des frontières de la ville, en concertation avec les acteurs pertinents à cette nouvelle échelle. Cela semble déjà pris en compte par la mairie qui, dans le nouvel appel à projet des Parisculteurs, propose des terrains en Île-de-France pour mettre en place un maraîchage productif dirigé vers la consommation parisienne (Mairie de Paris, 2021).

Au-delà de l'autonomie alimentaire

Nous avons étudié l'autonomie alimentaire de Paris pour la portée symbolique de ce concept et son caractère normatif (Fixari, 1977). Le Paris autonome de 1850 est aujourd'hui source d'inspiration et peut former un idéal régulateur pour la population parisienne et ses dirigeants. Si Paris parvient demain à produire une part substantielle de sa consommation en fruits et légumes, ce sera avant tout grâce à l'investissement de ses citoyens : des espaces publics devront être transformés, et de grandes quantités de compost urbain devront être produites pour alimenter les nombreux technosols nécessaires à la culture bio-intensive hors sol (Grard *et al.*, 2020). La prise de conscience par les citoyens de l'impact écologique de leur consommation est au cœur de la transformation de Paris en ville durable.

Les bénéfices de ces investissements sont nombreux : prise de conscience des problématiques d'occupation des terres, de la difficile réhabilitation des sols urbanisés ou encore de l'emprise des surfaces requises pour alimenter la capitale, aujourd'hui dispersées aux quatre coins du globe. Couplée à des plans de relocalisation en Île-de-France des denrées consommées par les Parisiens, cette politique de production agricole est un outil de taille pour transformer Paris, de la vitrine consumériste actuelle où l'on oublie l'impact de ce que l'on consomme à une consommation en conscience grâce à une agriculture plus visible dans la ville.

Conclusion

L'augmentation de l'autonomie alimentaire est un enjeu majeur dans l'établissement de villes durables. Dans cet article, nous avons souligné l'essor de l'agriculture urbaine, notamment en France. Celui-ci se traduit par de nombreux modèles d'autonomie appliqués à des villes d'Europe et d'Amérique du Nord. En nous inspirant de la méthodologie de ces études, nous avons construit un modèle d'autonomie sectorielle en fruits et légumes à Paris. Ce modèle est proposé dans l'esprit de la construction d'une ville durable en utilisant des pratiques écologiquement vertueuses. Il prédit une autonomie de 10 % dans un scénario réaliste et de 44 % dans un scénario idéal. Une analyse de ce modèle souligne les difficultés de mise en place de ces scénarios et les coûts engendrés, mais aussi les nombreux bénéfices d'une telle politique pour la ville. Il nous semble que le terme d'autonomie n'est pas adapté pour refléter la réalité du terrain. Il est cependant porteur d'une nouvelle vision de la ville,

plus durable, remodelée par une production agricole traduisant l'investissement de chacun dans un monde plus responsable et conscient des impacts de l'homme sur son environnement.

Références

- ALAIMO K., BEAVERS A. W., CRAWFORD C., SNYDER E. H. & LITT J. S. (2016), "Amplifying health through community gardens: A framework for advancing multicomponent, behaviorally based neighborhood interventions", *Current environmental health reports*, 3(3), pp. 302-312.
- BECK D. & PURCELL R. (2020), *Community Development for Social Change*, Routledge.
- BENIS K. & FERRÃO P. (2017), "Potential mitigation of the environmental impacts of food systems through urban and peri-urban agriculture (UPA) – a life cycle assessment approach", *Journal of Cleaner Production*, 140, pp.784-795.
- CODYRE M., FRASER E. D. G. & LANDMAN K. (2015), "How does your garden grow? An empirical evaluation of the costs and potential of urban gardening", *Urban Forestry Urban Greening*, 14(1), pp.72-79.
- COLASANTI K. J. & HAMM M. W. (2010), "Assessing the local food supply capacity of Detroit, Michigan", *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(2), pp.41-58.
- DEVERRE C. & TRAVERSAC J. B. (2011), "Manger local, une utopie concrète", *Métropolitiques*, 26 octobre.
- EDMONDSON J. L., CHILDS D. Z., DOBSON M. C., GASTON K. J., WARREN P. H. & LEAKE J. R. (2020), "Feeding a city – Leicester as a case study of the importance of allotments for horticultural production in the UK", *Science of The Total Environment*, 705, 135930.
- EIGENBROD C. & GRUDA N. (2015), "Urban vegetable for food security in cities. A review", *Agronomy for Sustainable Development*, 35(2), pp.483-498.
- FIXARI D. (1977), "Le calcul économique, ou de l'utilisation des modèles irréalistes", *Annales des Mines*, 183(4), pp. 21-36.
- GAMET-PAYRASTRE L. (2020), « Exposition aux "cocktails" de pesticides : quels impacts sur la santé ? », *Environnement, Risques & Santé*, 19(2), pp. 93-100.
- GRARD B., CHENU C., MANOUCHEHRI N., HOUOT S., FRASCARIA-LACOSTE N. & AUBRY C. (2018), "Rooftop farming on urban waste provides many ecosystem services", *Agronomy for Sustainable Development*, 38(1), p. 2.
- GRARD B., MANOUCHEHRI N., AUBRY C., FRASCARIA-LACOSTE N. & CHENU C. (2020), "Potential of technosols created with urban by-products for rooftop edible production", *Int J Environ Res Public Health*, 17(9).
- GREWAL S. S. & GREWAL P. S. (2012), "Can cities become self-reliant in food?", *Cities*, 29(1), pp. 1-11.
- HABERMAN D., GILLIES L., CANTER A., RINNER V., PANCAZZI L. & MARTELLOZZO F. (2014), "The potential of urban agriculture in Montreal: A quantitative assessment", *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 3(3), pp. 1101-1117.
- HERVÉ-GRUYER C. (2019), "Permaculture and bio-intensive micro-agriculture: The Bec Hellouin farm model", *Field Actions Science Reports*, Special Issue 20, pp. 74-77.
- JEANNEQUIN B., PLÉNÉ D., CARLIN F., CHAUVIN J.-E. & DOSBA F. (2015), « Pertes alimentaires dans les filières fruits, légumes et pomme de terre », *Innovations Agronomiques*, 48, pp. 59-77.
- JUMEL H. & MOREL K. (2020), *Impact de la Covid-19 sur les exploitations de production de légumes. Synthèse d'un travail exploratoire*, thèse de doctorat, INRAE.
- MARIE M., (2019), « Estimation de la contribution de la production potagère domestique au système alimentaire local », *VertigO*, 19(2).

McCLINTOCK N., COOPER J. & KHANDESHI S. (2013), "Assessing the potential contribution of vacant land to urban vegetable production and consumption in Oakland, California", *Landscape and Urban Planning*, 11(1), pp. 46-58.

MACRAE R., GALLANT E., PATEL S., MICHALAK M., BUNCH M. & SCHAFFNER S. (2010), "Could Toronto provide 10% of its fresh vegetable requirements from within its own boundaries? Matching consumption requirements with growing spaces", *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(2), pp. 105-127.

MASCHIO B. M. (2017), *Urban agriculture to develop food sovereignty: Lessons from and to Havana*, thèse de master.

MOHAREB E. A., HELLER M.C. & GUTHRIE P. M. (2018), "Cities' role in mitigating United States food system greenhouse gas emissions", *Environmental Science and Technology*, 52(10), pp. 5545-5554.

MOK H. F., WILLIAMSON V. G., GROVE J. R., BURRY K., BARKER S. F. & HAMILTON A. J. (2014), "Strawberry fields forever? Urban agriculture in developed countries: A review", *Agronomy for Sustainable Development*, 34(1), pp. 21-43.

MOREL K. (2018), « Viabilité des microfermes maraîchères biologiques. Diffusion des principaux résultats de thèse », rapport pratique à partir d'une thèse de doctorat réalisée à UMR SADAPT, INRA, AgroParisTech, Université Paris-Saclay.

ORSINI F., GASPERI D., MARCHETTI L., PIOVENE C., DRAGHETTI S., RAMAZZOTTI S., BAZZOCCHI G. & GIANQUINTO G. (2014), "Exploring the production capacity of rooftop gardens (RTGs) in urban agriculture: The potential impact on food and nutrition security, biodiversity and other ecosystem services in the city of Bologna", *Food Security*, 6(6), pp. 781-792.

POURIAS J., DUCHEMIN E. & AUBRY C. (2015), "Products from urban collective gardens: Food for thought or for consumption? Insights from Paris and Montreal", *Journal Agric. Food Syst. Community Dev.*, 5(2), pp. 1-25.

PULIGHE G. & LUPIA F. (2020), "Food first: COVID-19 outbreak and cities lockdown a booster for a wider vision on urban agriculture", *Sustainability*, 12(12), p. 5012.

RAHMANIAN M., DANIEL A., GRARD B., JUVIN A., BOSCH A., AUBRY C. & MANOUCHEHRI N. (2016), "Edible production on rooftop gardens in Paris? Assessment of heavy metal contamination in vegetables growing on recycled organic wastes substrates in 5 experimental roofgardens", *Proceedings of the IRES 26th International Conference*, Paris, France, pp. 2-6.

SAHA M. & ECKELMAN M. J. (2017), "Growing fresh fruits and vegetables in an urban landscape: A geospatial assessment of ground level and rooftop urban agriculture potential in Boston, USA", *Landscape and Urban Planning*, 165, pp. 130-141.

SANYÉ-MENGUAL E., OLIVER-SOLÀ J., MONTERO J. I., RIERADEVALL J. (2015), "An environmental and economic life cycle assessment of rooftop greenhouse (RTG), implementation in Barcelona, Spain", *Int J Life Cycle Assess.*, 20(3), pp. 350-366.

SHARMA N., ACHARYA S., KUMAR K., SINGH N. & CHAURASIA O. P. (2018), "Hydroponics as an advanced technique for vegetable production: An overview", *Journal of Soil and Water Conservation*, 17(4), pp. 364-371.

THARREY M. (2020), *Impact de la participation à un jardin partagé en ville sur l'adoption de styles de vie plus durables*, thèse de doctorat, Montpellier SupAgro.

TOULIATOS D., DODD I.C. & McAINSH M. (2016), "Vertical farming increases lettuce yield per unit area compared to conventional horizontal hydroponics", *Food and energy security*, 5(3), pp. 184-191.

VIDAL R. & FLEURY A. (2010), « L'autosuffisance agricole des villes, une vaine utopie ? », *La vie des idées* [revue électronique], dossier « Les apories de la ville durable ».

VIDAL R. (2011), « Entre ville et agriculture, une proximité à reconstruire », *Métropolitiques*, 18 avril.

Études et rapports :

ARCUSA V., BESSON C., BIGOT C., BOSSU V., GREWER U., JOANICOT M., MAZODIER M., MENSAH E., MWANZA J., SCHINDLER J., PERNIS M., RAULT C., SANTOS A., TUMWESIGYE S., VASSY A. & ZANELLA M. (2011), « Rennes Métropole, Ville vivrière ? ».

BARBIER C., COUTURIER C., POUROUCHOTTAMIN P., CAYLA J. M., SILVESTRE M. & PHARABOD I. (2019), « L'empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France. Club Ingénierie Prospective Énergie et Environnement, Paris », IDDRI, 24 p.

BAY LOCALIZE, HOLMES CULLEY, DCE (2007), "Tapping the potential of urban rooftops: Rooftop resources neighborhood assessment".

MAYOL P. & GANGNERON E. [au nom de la section de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation] (2019), « L'agriculture urbaine : un outil déterminant pour des villes durables ».

GARDINER H. (2020), "Summary of studies analysing the potential for urban agriculture to meet food consumption requirements".

GUÉGAN S. & LEGER F. (2015), « Maraîchage biologique permaculture et performance économique », rapport de recherche, INRA.

DUVIVIER N., LARDINOIS M., PARMENTIER V. (2012-2013), « Séminaire d'analyse de projets urbains, une ville en transition : Incredible Edible Todmorden », Université de Liège.

LAVILLE E., FLORENTIN A., CHABANEL B., DENOITS A., MAIRE A., CHEMLA P., VIARD P. (2017), « Autonomie alimentaire des villes : états des lieux des enjeux pour la filière agro-alimentaire française », note de position n°12 du cabinet Utopies.

MAIRIE D'ALBI (2018), « Projet alimentaire territorial de l'Albigeois. Dossier de présentation. Démarche pour une agriculture et une alimentation de proximité ».

MAIRIE DE PARIS (2016), « Plan local d'urbanisme », articles UG.10, UG.11 et article 13.

MAIRIE DE PARIS (2017), « Plan biodiversité de Paris 2018-2024 ».

MAIRIE DE PARIS (2018), « Plan climat de Paris : vers une ville neutre en carbone et 100 % énergies renouvelables ».

MAIRIE DE PARIS (2020), « Bilan des émissions de gaz à effets de serre de Paris 2018 ».

MAIRIE DE PARIS (2021), « Appels à projets Parisculteurs Saison 4 », règlement de l'appel à projet.

MEZIANI M., VAULÉON Y. F. & BESSE M. T. (2013), « Étude sur le potentiel de végétalisation des toitures terrasses à Paris », étude de l'Atelier parisien d'urbanisme (Apar).

MOLINIER M., DELAHAYE C. & SERVAIS A. (2020), « Dynamiques démographiques et sociales à Paris », étude de l'Atelier parisien d'urbanisme (Apar).

MORLEY A., FARRIER A. & DOORIS M. (2019), "Propagating success? The incredible edible model", final report.

MUGICA Y., SPACHT A. & HENLY A. (2017), "San Francisco composting: From fork to farm and back", étude du Natural Resources Defense Council (NRDC).

THOMÉ P. (2019), « Paris en autosuffisance alimentaire, est-ce possible ? », exposé introductif d'un atelier organisé par l'Université du Bien Commun, Paris, 23 novembre.

VAULÉON Y. F. & SERVAIS A. (2017), « Une agriculture urbaine à Paris », note n°113 de l'Atelier parisien d'urbanisme (Apar).

VAULÉON Y. F. & COPPOLINO L. (2020), « Espaces publics à végétaliser à Paris », étude de l'Atelier parisien d'urbanisme (Apar).

WORLD BANK (2013), "Urban agriculture: Findings from four city case studies".

Articles de presse :

BBC NEWS (2021), "London bee numbers 'could be too high'", 12 octobre.

THE COUNTER (2019), "Urban agriculture's growth has meant a surge in urban livestock. But when is enough, enough?", 13 mai.

THE GUARDIAN (2016), "Fancy life in an eco-village? Welcome to the hi-tech off-grid communities", 12 juillet.

FRANCE BLEU (2019), « Albi fait la fête à l'agriculture urbaine même si ce n'est pas si simple », 1^{er} mai.

FRANCE 3 (2021), « Rennes : des arbres pour dire non à l'aménagement des terrains de la Prévalaye », 31 janvier.

MAIRIE DE PARIS (2015), « Dossier de presse, lancement du programme Éco-Rénovons Paris », 12 mai.

LE MONDE (2018), « Interview de Christine Aubry, spécialiste de l'agriculture urbaine », 19 mars.

LE PARISIEN (2016), « Il fait le meilleur miel du Grand Paris », 5 décembre.

LE PARISIEN 5 février (2021), « Paris : la justice valide le projet de pisciculture au réservoir de Grenelle », 5 février.

WILLAGRI (2019), « Multiplication des tours maraîchères en zones urbaines », 18 novembre.

Sites Internet :

AQUAPONIE FRANCE, site de conseil pour des installations d'aquaponie consulté le 17 novembre 2020 : <https://www.aquaponie.fr/>

Site Internet de l'arboriculture fruitière et culture légumière : <http://www.arboriculture-fruitiere.com/articles/commercialisation/7-chiffres-connaître-sur-la-consommation-de-fl-en-france>

Site Internet de la caverne, consulté le 06 novembre 2020 : <https://lacaverne.co/>

Site Internet du C40 Food Systems Network, consulté le 03 avril 2021 : https://www.c40.org/networks/food_systems_

Site Internet de la ferme Dervaes (The Urban Homestead, ferme urbaine à Pasadena), consulté le 19 novembre 2020 : <https://urbanhomestead.org/>

Site Internet des Incroyables Comestibles, consulté le 08 novembre 2020 : <http://lesincroyablescomestibles.fr/>

Site de la Mairie de Paris, page sur les cours Oasis consultée le 20 novembre 2020 : <https://www.paris.fr/pages/les-cours-oasis-7389>

Site Internet de la métropole de Rennes, consulté le 08 novembre 2020 : <https://metropole.rennes.fr/rennes-ville-nourriciere>

Site Internet des appels à projets Parisculteurs, consulté le 15 novembre 2020 : <https://www.parisculteurs.paris/>

Site Internet du projet Women4Climate du C40, consulté le 08 novembre 2020 : <https://w4c.org/index.php/profile/paris-dorothee-machils/>

Site Internet de l'Association des jardins familiaux de Rennes, consulté le 02 mars 2021 : <http://www.association-jardins-familiaux-rennes.fr/>

Données :

Atelier parisien d'urbanisme, site consulté en novembre 2020 : <https://opendata.Apur.org>

World Bank, site consulté le 2 novembre 2020 : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur>

Données stratégiques de la mairie de Paris, site consulté le 4 novembre 2020 : <https://www.paris.fr/pages/la-strategie-de-paris-pour-une-alimentation-durable-5234>

Données publiques de la mairie de Paris, site consulté en novembre 2020 : <https://opendata.paris.fr/pages/home/>

La fabrique de « l'individu acteur de son projet professionnel »

Plongée au cœur du travail réel des conseillers internes en mobilité !

Par Laetitia PIHEL,

IAE de Nantes, Économie & Management – Université de Nantes,
Laboratoire d'Économie et de Management Nantes-Atlantique (Lemna)

Par cette contribution, nous proposons, à l'épreuve des faits, de déconstruire le discours contemporain bâti autour de la figure de « l'individu acteur de son projet professionnel ». Nous montrons comment l'univers RH et la recherche académique en France se sont emparés d'un discours en laissant échapper des réflexions structurantes et déterminantes de la performance des pratiques. Pour étudier les tensions sous-estimées de ces nouveaux discours, nous avons choisi d'enquêter sur le travail réel des conseillers internes en mobilité d'une grande entreprise, dont il ressort que leur travail prend place au carrefour des injonctions modernes et de leur déploiement. À l'appui des résultats d'une recherche qualitative, nos travaux soulignent la nécessité pour l'entreprise d'engager une réflexion sur sa stratégie, mais aussi sur le rôle des acteurs internes et, au-delà, sur ce que signifie concrètement l'accompagnement.

« "Mais, qu'est-ce que vous attendez de moi ?" »

Et ils me disent : "Tout !" [...]

Là je leur dis : "Non, là on est dans l'assistanat donc ça ne va pas aller" »

[Un conseiller en évolution professionnelle].

Depuis plusieurs années maintenant, les lois ont entériné la nécessité pour tous les individus d'agir en qualité d'acteur de leur projet et de leur vie professionnels. La loi du 5 septembre 2018, par son titre « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », invite à se saisir avec ferveur d'une nouvelle liberté, ou selon l'interprétation, à recouvrer sans attendre le pouvoir de décider de son orientation professionnelle jusqu'ici historiquement abandonné à l'entreprise (Arthur *et al.*, 1996). De la réforme urgente des conduites et de l'affirmation de « compétences de carrière » (Jones *et al.*, 1996) dépendent, plus qu'hier, l'adéquation sécurisée des ressources aux besoins d'emploi et la promesse d'un épanouissement renforcé de l'individu.

L'injonction à devenir acteur et à révéler son potentiel s'adjoint – paradoxalement – d'une montée en puissance des dispositifs et droits à l'accompagnement accordés aux salariés. Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) a en particulier été reconnu comme un droit fondamental par les textes de 2019⁽¹⁾. Il est vu comme un outil majeur pour soutenir – ou faire

accoucher selon – l'autonomie de l'individu, sa conduite d'acteur, et ce faisant, sa capacité à mettre en œuvre ses propres choix d'orientation tout au long de sa vie professionnelle (Beltrame, 2018 ; Soidet *et al.*, 2018). Au cœur de cette « fabrique moderne » de l'individu acteur se loge le principe de la détermination incarnée par un véhicule visible : le projet professionnel, véritable fil rouge de toute démarche de mobilité et d'accompagnement de carrière par un tiers. Les évolutions et normes actuelles trouvent un écho assuré dans le courant théorique dit des « nouvelles carrières » (Hall, 1996), né à l'aube des années 2000 outre-Atlantique. Ces thèses ont soutenu et diffusé dans l'univers académique « une approche de l'orientation basée sur la notion d'acteur, sur la prise de conscience par l'individu de ses atouts et de la valeur de ses atouts dans les différentes arènes » (Cadin *et al.*, 2003, p. 180). Comme elles ont posé « l'existence d'un projet qui permet à l'individu de canaliser son énergie vers l'objectif qu'il s'est fixé » (*Ibid.*, p. 165).

De leur côté, les entreprises ne sont pas en reste de ce courant « actionniste ». Elles ont massivement intégré à leur communication RH le vocabulaire de l'individu acteur de son parcours et de son projet professionnel.

⁽¹⁾ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2019/3/29/MTRD1909505A/jo/texte> (arrêté du 30 mars 2019).

Tenues par une responsabilité plus importante en matière de soutien à l'employabilité interne et externe de leurs salariés⁽²⁾, et en même temps confrontées à des transformations dites « sans égales » qui les astreignent à prévenir des mobilités fortes, les entreprises sont venues renforcer le soutien et l'accompagnement déjà accordés aux salariés par les RH et managers. Les plus grandes, en particulier, ont investi et mis au point en interne des postes spécifiquement dédiés à l'accompagnement, dont celui de conseiller en évolution professionnelle – encore appelé : conseiller-mobilité/carrière, gestionnaire de carrière. Ces métiers internes se placent désormais au carrefour des nouveaux équilibres, et au premier plan des intentions et des projets que les salariés sont enjoins de mettre en place. Rares sont les recherches en France qui proposent de questionner le travail de ces « conseillers » internes, aujourd'hui, de comprendre et d'étudier leur place au regard des réglages attendus de la mobilité et des injonctions modernes. L'idée que nous défendons ici est que ces conseillers internes, « accompagnateurs des mobilités », se situent véritablement à la lisière de tensions sous-estimées, voire diminuées par les slogans performatifs. Ils sont aussi les principaux témoins des nœuds qui peuvent potentiellement bloquer la fluidité recherchée. Quel rôle jouent ces conseillers internes ? Comment contribuent-ils à la fabrique de l'individu acteur ? Que nous révèle leur expérience des normes et des discours actuels ? Que nous enseigne-t-elle pour la pratique et plus concrètement pour le déploiement de tels métiers aujourd'hui ?

Pour répondre à ces questions, nous débutons cette contribution en montrant comment la discipline RH s'est emparée d'un discours « actionniste » sans répondre pour autant de toutes les problématiques sous-jacentes au discours employé. Puis, à l'appui des résultats d'une recherche qualitative conduite au sein d'une grande entreprise nationale – SYS⁽³⁾ –, nous mettons au jour le travail réel de conseillers internes en mobilité. Nous concluons notre propos par une discussion, appuyée de préconisations managériales.

L'individu acteur ou « l'homme augmenté » ?

La généralisation des approches actionnistes de la carrière cristallisées autour de la figure de l'homme proactif et réflexif, en somme débarrassé de toutes contraintes et influences, a été et reste particulièrement discutée par les chercheurs en France (Falcoz, 2004 ; Pralong, 2011 ; Gatignon-Turnau *et al.*, 2015 ; Menger, 2018). Elle a, dans les faits, érigé en norme l'agilité à apprendre et transformer ses expériences en ressources, et fait de l'autodiagnostic raisonné de carrière le socle de l'orientation professionnelle pour tout individu. L'intention et la détermination, chères à ce courant, se matérialisent par le projet professionnel

porté par le salarié. Mais, pour autant qu'il soit fortement plébiscité dans les pratiques et discours RH, ce concept de projet professionnel n'en demeure pas moins problématique à plusieurs niveaux dans ses usages en RH :

- Premièrement, parce qu'il n'est pas issu de la discipline RH mais que paradoxalement celle-ci y réfère depuis toujours (notamment pour le recrutement, l'évaluation) sans avoir investi sa théorisation. Le « projet professionnel » est par nature un objet importé du champ de l'orientation (Glée, 2009 ; Pralong, 2011), et reste par ailleurs soumis à des débats sur sa productivité et son utilité réelles (Castra, 2014).

- Deuxièmement, les textes institutionnels actuels ne donnent pas de définition claire de ce qu'est un projet professionnel. Cependant, un consensus académique s'établit autour de celle fournie par Boutinet (2013, p.41), qui décrit « un projet par lequel l'individu effectue des choix à travers lesquels il entend se réaliser dans la sphère professionnelle ». Boutinet précise que les croyances qui entourent l'adulte, en général, conduisent invariablement à lui attribuer une maturité existentielle, expérientielle et vocationnelle. Elles retiennent une autonomie de fait lui permettant de « se projeter », « s'orienter » et « de décider » (2013, p.38). Cette autonomie postulée, et historiquement fondée sur le critère de l'âge, revient en effet à attribuer des qualités universellement partagées sans considération de situations et de profils. Ainsi, et à quelques exceptions comme le « jeune » à qui l'on reconnaît l'inexpérience (Lenher, 2020), ou encore « les publics précaires » jugés vulnérables (Castra, 2014), la discussion sur l'adaptation de la posture et des discours en fonction du profil n'est pas affirmée. Or, il nous semble que la diffusion « d'une culture » du projet professionnel en RH tend actuellement à s'affranchir de questions sur les capacités et situations personnelles, la maîtrise des savoirs codifiés, ou encore les distinctions liées au statut (cadre *versus* non cadre) des individus. Car si des catégories sensibles sont pointées, la population des adultes en emploi dans son ensemble ne peut prétendre à l'homogénéité. Ou bien alors qu'il est à considérer, dans l'univers RH actuel, que le recours au langage et aux outils du projet professionnel aurait matière à débarrasser, séance tenante, l'individu salarié des « failles » de son histoire et de son parcours, comme de toute influence ?

- Troisièmement, et enfin, il apparaît que le projet professionnel soit aujourd'hui essentiellement appréhendé et valorisé à travers sa finalité. Il constitue la ligne de départ de l'accompagnement. Il tire sa valeur pratique de l'objet qu'il vise – le poste, la fonction cible – et qui est attendu. Au cours des entretiens – annuels, professionnels –, l'individu est avant tout conduit à verbaliser ce qu'il escompte pour l'avenir. Or, il ressort que les discours ambiants mésestiment résolument la dynamique même de ce que constitue un projet (Boutinet, 2005), à savoir une visée certes – l'objectif –, mais aussi une « méthode » reposant sur des moyens (ressources, plan, ajustement continu) qu'il convient de redéfinir constamment. Ce travail de redéfinition et d'ajustement s'établit au

⁽²⁾ Dont : l'entretien professionnel obligatoire depuis 2014, l'information obligatoire sur les droits à la formation et à l'accompagnement *via* le CEP depuis 2020.

⁽³⁾ Nom d'emprunt pour préserver l'anonymat de l'entreprise.

gré des événements et dans des environnements incertains et instables, qui renforcent la préséance de l'intention et de la détermination. En omettant ce travail de construction, les raisonnements posent un voile sur la maîtrise de la méthode du projet, mais également sur les effets du temps et du contexte d'action sur la réalisation. La méthode du projet se voit implicitement et silencieusement renvoyée aux ressources personnelles de l'individu adulte, à ses capacités jugées finalement « innées » – comme la capacité à lire et traduire son employabilité, à créer, innover –, et à ses compétences de carrière qui imposent d'explorer, d'identifier, ou encore d'envisager des alternatives (Super, 1980 ; Patillon *et al.*, 2018).

L'injonction à devenir « acteur de son projet professionnel » tend à s'inscrire dans cette ambiguïté entre une autonomie postulée et un accompagnement actif, sur la base d'attendus et de qualités personnelles réputées universelles. Or cette ambiguïté porte en germe le risque de voir la démarche d'accompagnement aboutir à un assujettissement à la démarche projet, ou encore à une régression de l'individu sommé de livrer un projet pour répondre à la commande qui lui est faite (Boutinet, 2013). Boutinet établit sur ce point une nuance sémantique fondamentale qui permet de saisir le rôle réel joué par l'individu dans une démarche générale de projet. Il sépare les individus acteurs d'un projet des individus auteurs d'un projet.

Pour Boutinet (2014, p. 82), « il n'y a de projet que pour un acteur individuel ou collectif capable de se positionner en auteur, c'est-à-dire d'unifier au sein de son activité projective le travail de conception et de réalisation ». L'auteur d'un projet initie et prend en charge l'intégralité de sa démarche. Le projet lui est inaliénable, et il en est responsable. Pour Boutinet et la communauté des psychologues, un projet professionnel est par nature un projet existentiel, il s'inscrit dans un lien intime entre la personne et ce qu'elle entreprend d'être. Boutinet réserve le titre d'acteur à celui qui agit pour et dans le cadre d'un projet qui relève d'« une commande extérieure à gérer » (2010, p. 178). Ici, la personne répond à des impératifs ou à des programmes impersonnels dans le cadre d'une demande prescriptive, mais le projet ne lui est pas attaché au plan existentiel.

Cette distinction entre auteur et acteur se révèle capitale pour mettre en valeur le statut et le rôle que l'individu aura, sur la base de la liberté qui est la sienne, pour construire ce qu'il sera demain. L'implication continue de la personne tout au long de la démarche est tenue par le lien qu'elle a avec le projet. Pour Boutinet, l'existence objective d'un projet ne fait donc pas de celui qui en parle ou porte sa réalisation l'initiateur convaincu et « héro » qui ira au bout de la démarche, et saura faire face à l'adversité potentielle (Boutinet, 2010). En d'autres termes, l'injonction à construire un projet professionnel peut se révéler particulièrement improductive pour l'individu, et par conséquent pour l'organisation, si l'individu n'est pas à l'origine de la démarche et qu'il n'est pas en situation – personnelle et professionnelle – d'engager un travail d'introspection.

Cette différence de posture impose des rôles et formes spécifiques d'accompagnement (Hennequin *et al.*, 2017 ; Sardas *et al.*, 2011 ; Schmidt *et al.*, 2013) qui n'interrogent pas moins la formation des conseillers pour faire face aux besoins réels des individus, générés par le travail sur soi. Comment, dans le contexte actuel, les conseillers internes de la mobilité pourvoient-ils à ces défis situés au carrefour des ajustements et de la norme ?

Si la pratique RH, à l'image de la littérature sur les carrières, plébiscite le terme « d'acteur », elle convoque aussi dans les faits l'individu en « auteur » de son projet et de son destin. Cette intention de révéler chez chaque salarié un « auteur » obligerait donc à préserver scrupuleusement ce statut dans l'accompagnement, et donc à ne pas se substituer à lui, à ne pas lui confisquer son projet. En d'autres termes, il s'agirait de laisser la personne « s'orienter », et non de « l'orienter ». C'est tout au moins dans cet esprit d'émancipation et de non-confiscation du projet professionnel que s'est construite l'histoire du conseil et de l'accompagnement professionnel pour adultes en France par les psychologues (Lhôtellier, 2003).

« Orienter » ou « laisser s'orienter » ?

Si les fondements de la pratique du conseil en France se sont toujours prêtés à des rapprochements internationaux délicats avec le « *counselling* »⁽⁴⁾ anglo-saxon (Lecomte *et al.*, 2000 ; Bernaud *et al.*, 2007 ; Pouyaud *et al.* 2016), ils ont néanmoins fait l'objet de consensus clairs au plan national. Ceux-ci ont fixé une direction et une posture du conseiller, mais aussi un rôle défini pour celui qui consulte.

Parmi ces principes, on retient qu'il s'agit avant tout pour le conseiller de « tenir conseil », et non de « donner conseil » (Lhôtellier, 2000, 2007). Cette distinction majeure fait du conseiller un acteur à la frontière de la participation et du retrait. Il se tient à la jointure d'un travail d'unification (Pouyaud *et al.*, 2016), et instaure un travail de pensée auprès d'une personne dont on reconnaît la capacité d'agir. Il participe au développement de l'autonomie et de la réflexivité de l'individu en appuyant la « production active de sens » (Lhôtellier, 2007, p. 109). Cette posture n'échappe pas aux paradoxes (Paul, 2009). Elle oblige à la neutralité et non-directivité tout en considérant les difficultés que peut rencontrer la personne : « Préserver l'autonomie de la personne accompagnée, considérée comme l'auteur de son parcours, tout en la considérant incapable d'assumer seule la construction de son parcours » (Paul, 2007, p. 254). Car « le conseil n'est pas la réception d'un produit tout fait "prêt à porter" » (Lhôtellier, 2007, p. 109), il s'agit d'amener la personne à des décisions reliées à ce qu'elle est et souhaite être et faire. Si le recours au projet professionnel est généralisé dans ces expériences, c'est au titre d'un « outil de cette autonomisation » (Paul, 2009, p. 18)

⁽⁴⁾ *Counselling* ou *counseling* : « relation par laquelle une personne tente d'aider une autre à comprendre et à résoudre des problèmes auxquels elle doit faire face » (Pouyaud *et al.*, 2016).

en tant que support de mise au travail de l'individu amené à s'orienter avec le soutien d'un tiers formé, averti et rompu aux enjeux.

Depuis plusieurs années, les spécialistes de l'orientation pointent une montée en puissance des métiers dits de « l'accompagnement pour adultes » (Boutinet, 2007 ; Divay *et al.*, 2010 ; Carrein *et al.*, 2011 ; François, 2012 ; Dose *et al.*, 2019). La multiplication de ces « néo-conseillers » (Bernaud *et al.*, 2007) a conduit, selon les experts, à un éclatement prononcé des pratiques et des langages qui empêche désormais toute tentative de stylisation autour d'un champ professionnel unifié. Ces évolutions ont réactivé les débats académiques autour de ce que constituent véritablement une démarche et une posture de conseil pour adultes. Elles interrogent aussi le rattachement de ces pratiques modernes à la psychologie qui a fondé la méthode historique et les savoirs fondamentaux (Pouyaud *et al.*, 2016). La diversité constatée des prestations et l'hétérogénéité des parcours de formation et des trajectoires des conseillers – RH, consultants, personnes en reconversion ayant vécu des transitions subies, etc. – semblent désormais nuire à la possibilité d'un ancrage dans une éthique et une axiologie partagées. Plus spécifiquement, les contextes organisationnels dans lesquels ces « conseillers » travaillent et opèrent ressortent déterminants. Divay (2008, 2012) a ainsi montré comment les politiques d'activation structurantes de certains environnements d'emploi contribuaient à rationaliser le travail réel des accompagnateurs, et participaient d'une dé-psychologisation du conseil. La posture du conseiller devient en ce sens problématique, et plus encore son langage à même de faire basculer l'accompagnement vers une activité de persuasion, au détriment de l'écoute et de la compréhension (Demazière *et al.*, 2011), dans le but d'accélérer la production d'un « projet réaliste et réalisable » (Glée, 2009 ; Divay, 2012 ; Hennequin *et al.*, 2017 ; Gonnet, 2021).

La tentation normalisatrice du conseil n'épargne pas les conseillers internes aux entreprises. Si la notion d'accompagnement est, notons-le, très employée sans être étroitement définie dans la discipline RH, elle est aujourd'hui de plus en plus présente dans les titres ou listes des missions des praticiens RH. Les études en management réalisées sur les métiers de conseillers internes de carrières sont rares en France. Dans la grande entreprise, l'accompagnement est le plus souvent partagé entre les RH et les conseillers-gestionnaires de carrières comme en attestent notamment les travaux de Ventolini *et al.* (2015). Ces auteurs montrent dans leur enquête dédiée à la prospective du métier de gestionnaire de carrières que celui-ci doit plus qu'hier « inciter et orienter les salariés à évoluer en fonction des besoins de l'entreprise » (p. 123), mais aussi évaluer « la faisabilité du projet du salarié au regard de son potentiel et des besoins de l'entreprise » (p. 124). En d'autres termes, la question de la posture du conseiller et de l'orientation de sa démarche – « tenir conseil /laisser s'orienter » *versus* « orienter/donner conseil » – ressort ici tranchée. Elle questionne la neutralité de la posture, comme l'écueil démontré par

Sardas *et al.* (2011), de voir le travail d'accompagnement réduit à une procédure technique commandée et rationalisée. Le partage de la mission d'accompagnement soulève des questions, jusqu'ici peu exploitées, autour d'un travail de collaboration qui impose par définition des objectifs communs et un suivi coordonné de l'individu pour crédibiliser l'action (Glée, 2009). Comment les RH, managers, partagent-ils aujourd'hui aux côtés des conseillers ce travail ? Comment tenir un rôle de conseiller interne neutre dans un contexte où l'organisation qui emploie est en demande de mobilité et d'adéquation ?

Le cas SYS : à chacun son projet !

Nous avons enquêté au sein du Groupe national SYS, spécialisé dans le secteur des services. SYS a connu dans son histoire plusieurs changements profonds. Le Groupe est actuellement engagé dans un plan de transformation stratégique qui vise à conquérir de nouveaux marchés et réformer son offre de services. Pour la direction du Groupe, l'enjeu RH repose sur l'adaptation des compétences internes aux métiers nouveaux et de demain, et sur « l'accélération des mobilités entre les branches et les filiales » pour satisfaire une adéquation optimale. Pour accompagner ce plan, SYS a récemment créé des cellules mobilité (CM). Une dizaine de CM ont été déployées en régions en quelques mois. Placées au cœur des territoires, elles deviennent les relais de la politique de mobilité du Groupe, au plus près des exigences du bassin d'emploi local qu'elles ont en responsabilité.

Les CM ont en charge deux grandes missions :

- celle d'organiser des événements à destination des salariés des filiales et branches de leur périmètre, dans une démarche d'information et de conseil à la mobilité. Ces événements prennent principalement la forme d'ateliers collectifs baptisés : « projet professionnel », « CV et lettre de motivation », « marketing de soi », ou encore « connaissance du groupe SYS : métiers et filiales ».
- celle d'animer de manière transversale les acteurs internes de l'évolution professionnelle de leur région. Au sein de SYS, ces acteurs internes sont : les conseillers en évolution professionnelle (CEP), qui accompagnent la population des non-cadres, et les gestionnaires de carrières (GC), en nombre plus limité, qui accompagnent quant à eux les cadres du Groupe SYS. Les fonctions de CEP et GC préexistaient à la création des CM. La fonction de CEP est historiquement née il y a plusieurs décennies sous une autre appellation, et avec d'autres objectifs dans le cadre des premières grandes réorganisations internes.

Les CEP et GC sont hiérarchiquement rattachés à des directions-branches du Groupe. Ils ne sont pas réunis dans un même lieu. Leurs bureaux sont répartis dans des entités fonctionnelles ou opérationnelles des branches présentes localement. Tous n'ont pas bénéficié d'un régime homogène de formation préalablement à leur prise de fonctions. Pour les plus anciens, la formation – par un prestataire – est arrivée au terme

de plusieurs années d'exercice. L'entreprise a depuis travaillé à l'uniformisation des compétences des acteurs *via* un cabinet qui, en plusieurs sessions, forme aux outils de l'entretien – bilan professionnel, fiche projet professionnel – et propose des mises en situation sur la posture. La formation ne comprend pas de volet « psychologie ». Pour l'entreprise, il s'agit avant tout d'une « formation orientée outils ».

Les missions des CEP sont aujourd'hui de « soutenir les collaborateurs dans la définition de leur projet professionnel », de les « accompagner dans la réalisation de leur projet », et désormais de « participer au déploiement de la politique territoriale de la mobilité ». Ils participent également à l'animation des ateliers proposés par la CM. Les GC partagent les mêmes missions de conseil et d'accompagnement individuel que les CEP, mais ont en sus une mission de *sourcing* et d'appui aux managers. Pour « briser les silos » entre branches et fluidifier les mouvements, les CEP et GC sont réunis trimestriellement pour des journées de séminaire. Ces séminaires les informent sur : les évolutions du groupe, les métiers en tension, les opportunités de mobilité externe. L'objectif est aussi de favoriser l'interconnaissance des spécificités métiers des branches pour une meilleure information auprès des salariés.

Chaque salarié de l'entreprise dispose d'un CEP ou GC référent et d'un RH référent site. Le nom du CEP référent figure sur l'espace personnel intranet du salarié. SYS a multiplié les canaux d'information sur la mobilité en prenant appui, notamment, sur les technologies numériques – alerte sur les offres d'emploi, bourse d'emplois internes, etc.. L'inscription aux ateliers est « libre » – principe du volontariat. L'entreprise a mis en place des supports de communication qui définissent les rôles de chacun. Le salarié est aujourd'hui présenté comme un acteur de sa mobilité et de son projet. On retient qu'il : « connaît, valorise et développe ses compétences », « utilise les événements et informations à sa disposition », « reste en veille », et « sollicite les acteurs de son environnement ». La communication des RH et CM valorise la formule du « À chacun son projet » adossée à la promotion

des espaces de conseil. La direction des CM estime qu'à terme l'activité des conseillers devrait se limiter à l'information précise et ponctuelle de salariés ayant totalement pris en charge le rôle d'acteur.

Notre étude a porté sur un territoire sur lequel est implantée une CM dont le portefeuille est supérieur à 10 000 salariés. Sur ce territoire géographique, CEP et GC – une vingtaine – gèrent individuellement de 150 à 900 salariés de leur branche, voire 1 000 pour les GC. Même s'ils dépendent d'une direction-branche, CEP et GC sont présentés comme des acteurs « neutres », en ce sens qu'ils ne sont pas au service d'une entité, d'une branche ou encore d'un métier, mais bien au service du salarié qui consulte pour sa mobilité interne ou externe. Aucun objectif de mobilité n'est jusqu'ici fixé. Toutefois, les CEP et GC doivent rendre compte de leur activité – nombre d'entretiens, souhaits professionnels de la personne, etc. – dans une application. Au niveau de la direction des CM, on reconnaît que s'il n'y a pas d'objectifs quantitatifs de mobilité, la finalité est d'aller vers une accélération des mobilités et de les généraliser. Les CEP reçoivent individuellement les salariés qui le souhaitent sur rendez-vous. Le temps consacré à un entretien ainsi que le nombre d'entretiens par salarié ne sont pas fixés.

Lors de cette enquête et pour mesurer au mieux les enjeux attachés au travail des conseillers internes, nous avons fait le choix d'une méthodologie alliant entretiens et observation. Au total : 26 entretiens semi-directifs ont été conduits, et près de 40 heures d'observation, soutenues par une prise de notes active des échanges et interactions, ont été réalisées dans l'entreprise dans le cadre : des séminaires organisés par la CM en présence des GC et CEP, d'ateliers CM dirigés par des CEP en présence de salariés – de 5 à plus de 20 salariés présents –, et d'espaces d'échanges diverses. L'enquête s'est également appuyée sur une analyse de la documentation interne.

Nos entretiens (Tableau 1) ont intégré plusieurs cibles, à un niveau prioritaire : les représentants locaux et nationaux des CM, les CEP et les GC (en nombre limité localement), puis les autres accompagnateurs

Cible	Nombre d'entretiens	Observations
Responsables RH régionaux et nationaux	4	
CEP et GC	12 (soit avec environ 50 % de l'effectif des conseillers de la CM)	CEP (9), GEC (3) Ancienneté moyenne dans la fonction : 5 ans Ancienneté moyenne dans l'entreprise : 25 ans Répartition : 25 % F, 75 % H CEP et GC sont essentiellement issus des fonctions RH de l'entreprise.
RH	3	
Managers	3	
Salariés	4	Non cadres (2), cadres (2)
Total	26	

Tableau 1 : Entretien semi directifs conduits.

de la mobilité, à savoir les RH et les managers. Quelques salariés volontaires et entrés dans le dispositif d'accompagnement ont également pu être interviewés. Indépendamment du statut des répondants, les entretiens ont été d'une durée moyenne de 1 heure 40 minutes. L'étude a fait l'objet d'une restitution au niveau national et local.

« La fabrique de l'individu acteur de son projet professionnel » ou les effets d'une réflexion « amputée » ?

Des conseillers au carrefour de l'injonction ou l'injonction retournée à l'envoyeur

Si la communication interne de SYS promeut l'image d'un salarié pleinement acteur et actif en matière de mobilité, les observations ainsi que les entretiens conduits auprès des CEP en particulier mettent durement à l'épreuve les discours comme les ambitions de l'entreprise.

De manière unanime, les CEP constatent que les salariés qui les sollicitent pour une entrevue – au même titre que ceux qui se présentent aux ateliers – ne remplissent que rarement les conditions préalables à un accompagnement tel qu'il est souhaité par SYS.

Tous se rejoignent en effet autour d'un même constat : « Rares sont ceux qui ont un projet », « le problème c'est qu'ils n'ont pas de projet ! » ; « la grande majorité n'a pas de projet ». Par « absence de projet », les CEP expriment le fait que les salariés ne produisent pas en amont de la sollicitation d'un premier entretien : un travail d'introspection personnelle, de réflexion sur leur employabilité, ni même un travail de projection autour d'un ou plusieurs emplois cibles. Les CEP rappellent alors à l'envi que leur travail ne consiste pas à réaliser un projet en lieu et place du salarié, tenu de se révéler en « auteur » : « Moi, en tant que CEP, je suis la rampe, c'est-à-dire que je suis là pour accompagner, pour guider, pour soutenir, pour encourager, mais je suis la rampe, la rampe de soutien, mais je ne suis pas là pour faire à la place de » ; « c'est votre projet professionnel, moi je suis là pour vous guider [...] mon rôle, c'est ça en fait [...] je suis une page blanche, et c'est à eux d'écrire quelque chose ».

Les CEP insistent sur le fait que les salariés les sollicitent massivement dans l'attente et dans l'espoir qu'ils leur trouvent avant tout un poste adapté à leur profil – une cible – en faisant l'économie de la construction d'un projet professionnel : « Trouvez-moi autre chose ! » ; « faut que je bouge » ; « ils disent : "Qu'est-ce que vous pouvez me proposer ?", qu'est-ce qu'on commence mal ! » ; « certains viennent carrément avec le journal interne où on leur dit qu'il y a "un avenir pour chacun !" » ; « "proposez-moi ce que vous voulez", ce n'est pas un projet ».

Les CEP se disent intimés par les salariés de trouver des opportunités internes et rapides de poste. Les stratégies d'évitement et de contournement des salariés se révèlent également à travers une demande

récurrente adressée aux CEP comme aux RH, celle d'accéder à un « bilan de compétences », espérant ainsi qu'un tiers extérieur accomplisse pour eux le travail de réflexion sur leur employabilité et définisse leur orientation : « Je ne sais pas quoi faire. Je veux faire un bilan de compétences » ; « je viens pour demander un bilan de compétences ».

Ces commandements des salariés entraînent au fil du temps une lassitude, voire un agacement des CEP, qui, à leur tour, se chargent de leur retourner l'injonction par des formules qui s'efforcent de signifier que l'accompagnement ne vise pas la substitution des responsabilités, et ne s'apparente pas à de l'assistantat : « Je ne suis pas une fée ! » ; « je dis : "Regardez j'ai mon catalogue ! J'ai une formation de comptable [...] une formation en broderie !", c'est là que j'explique que c'est à l'envers [...] quand on fait ça, la personne comprend mieux » ; « ils pensent que l'on a un catalogue équivalent au catalogue de la Redoute ! » ; « je leur dis aussi, souvent, ça les fait sourire : "J'ai pas de baguette magique, je ne vais pas vous trouver un poste, c'est pas moi qui vais vous trouver un poste" » ; « "Mais qu'est-ce que vous attendez de moi ?" Et ils me disent : "Tout !" [...] Là je leur dis : "Non, là, on est dans l'assistantat donc ça ne va pas aller." »

Ces demandes « d'orientation » et « d'assistance » se trouvent par ailleurs alourdies régulièrement par une injonction des salariés à être reçus dans les plus brefs délais par un CEP : « "C'est urgent, c'est urgent", pour moi, l'urgence, c'est médical, donc moi, l'urgence, je la traite en fonction » ; « C'est la veille pour le lendemain ». L'urgence dont il est question réfère aux situations dans lesquelles les salariés se trouvent ou anticipent, et qu'ils cherchent dans les deux cas à fuir – relations délitées avec le manager, contenu du travail, horaires, etc. Ces comportements se situent pour les CEP à l'extrême opposé des attendus. Le principe d'une démarche de mobilité fondée sur une réflexion nourrie et une temporalité souple est pourtant répété à satiété dans les entretiens et ateliers : « Ce n'est pas "J'ai une idée qui me vient le matin sans avoir étudié le marché", le temps, c'est le fil rouge » ; « l'élaboration d'un projet se construit dans la durée et nécessite une préparation plus ou moins longue en fonction de la nature du projet. Il faut s'interroger, se renseigner, construire et préparer et concrétiser ». Mais la difficulté constante relevée par les conseillers tient au fait que « le temps de la personne n'est pas le temps de l'entreprise ». En d'autres termes, ils soulignent que le temps nécessaire à la réflexion et réalisation d'un projet professionnel s'accommode mal des cadres posés par SYS, et en particulier des échéances de concrétisation attendues.

Les CEP observent parallèlement que les stratégies visant à enjamber les étapes sont liées au fait que nombre de salariés estiment ne pas avoir à porter la réflexion sur leur avenir professionnel. Pour eux, elle incombe à l'entreprise en raison d'une histoire pétrie de schémas cognitifs puissants et de rôles entendus. L'injonction à prendre en charge son employabilité est retournée à son envoyeur par le biais des accompagnateurs, qui peinent à mettre du sens sur ce « dû »



Honoré Daumier, dessinateur, Charles Philipon, dessinateur, Aubert, imprimeur, Pierre Théophile Junca, imprimeur, *Monsieur cela ne peut pas se passer comme ça !...*, estampe, entre 1836 et 1838. Paris, Maison de Balzac.

« Les CEP observent parallèlement que les stratégies visant à enjamber les étapes sont liées au fait que nombre de salariés estiment ne pas avoir à porter la réflexion sur leur avenir professionnel. Pour eux, elle incombe à l'entreprise en raison d'une histoire pétrie de schémas cognitifs puissants et de rôles entendus. »

que réclament les salariés au nom d'une relation de don/contre-don désormais caduque entre SYS et ses salariés : « Ils ont ce sentiment de dette, et je ne sais pas d'où ça vient ? » ; « ils me disent "l'entreprise me doit un emploi", et je ne sais pas pourquoi » ; « beaucoup ne veulent pas se prendre en charge et estiment que tout leur est dû ».

Les GC se révèlent quant à eux moins touchés par ces injonctions temporelles et à prendre en charge la démarche de mobilité. Certaines situations, en revanche, se veulent plus engageantes – celles de cadres dont les efforts de mobilité n'aboutissent pas, ou encore l'accompagnement d'un salarié en reprise après un *burn out*. Comme les CEP, ils en viennent à s'interroger sur les frontières de leur rôle, et tout particulièrement sur « le bon temps de l'accompagnement », c'est-à-dire le nombre d'entretiens d'un accompagnement « normal » ou qu'il convient de ne pas excéder.

Le rejet de l'injonction à prendre en main son destin professionnel ne peut toutefois être compris à travers le seul prisme de l'histoire organisationnelle ou encore comme une simple riposte de principe. Les entretiens conduits avec les CEP comme avec les RH et managers traduisent une véritable difficulté des personnels à habiter le rôle d'acteur, et plus concrètement d'auteur, ainsi qu'à assumer ce qu'il réclame concrètement. Cette réalité au cœur du travail des CEP les engage à un travail plus impliquant et plus consistant que celui initialement défini par SYS.

Conseiller les salariés en interne : quand la ligne de départ se confond avec la ligne d'arrivée

Le décalage entre les comportements attendus et manifestés par les salariés contraint les conseillers à adapter leur prestation. Il s'agit par conséquent de faire qu'un projet professionnel émerge dans le cadre du suivi, qu'une cible se dessine, pour pallier son absence au commencement. Mais bien plus précisément, il s'agit pour cela et en premier lieu : d'enseigner ce que recouvre la formule de « l'individu acteur de son projet professionnel », et ce faisant : de professionnaliser la démarche de mobilité.

Les CEP indiquent avoir à mettre en œuvre avant tout un travail de pédagogie qu'ils justifient par le manque de connaissances exprimé par les salariés. Il convient selon eux et prioritairement d'expliquer aux salariés les conditions et implications d'un projet professionnel et de sa réalisation. Mais aussi de rappeler le rôle d'un CEP selon d'ailleurs des expressions souvent similaires, qui reflètent le poids de la formation interne au métier : « Ils montent l'escalier étape par étape, et moi, je suis la rampe ».

Ils précisent débiter les entretiens individuels par des séries de questions systématiques qui ont vocation à tester l'autonomie comme la maîtrise des attendus et des étapes, à savoir : une réflexion préalable incluant ses désirs, ses contraintes et les opportunités internes, la construction d'un CV actualisé, la recherche d'informations sur les métiers et les postes, la prospection *via* des réseaux, la réalisation d'enquête métier pour

s'assurer de son choix d'orientation. L'objectif principal est selon les CEP de faire qu'à défaut de cible précise, le salarié mesure qu'il s'engage sur un temps long et sur une échéance étroitement conditionnée par son assiduité, son respect des étapes nécessaires, et sa motivation. Cette « envie et motivation » à construire qui est selon les CEP : « le nerf de la guerre ».

Les CEP précisent unanimement que le principe de neutralité oblige à ne pas recontacter les salariés qui ne se manifestent pas à nouveau. Pour eux, il n'est en rien productif d'engager une sollicitation, considérant que la démarche passe par un temps de réflexion et d'appropriation. Ces repères d'action des CEP ne sont pas soutenus par la direction nationale des CM, qui souhaiterait limiter le taux de défection des suivis pour soutenir la dynamique de mobilité interne. Les CEP, une fois le travail de pédagogie réalisé, invitent les salariés à se représenter munis d'un CV actualisé : « Je leur demande un travail [...] il y en a qui reviennent 3-4 fois sans avoir travaillé, alors là je leur dis, je deviens plus affirmatif [...] "moi, j'ai un emploi du temps !" ».

La production de ces documents constitue un indicateur clé de motivation pour la suite des entretiens. Aucune obligation formelle n'impose au salarié de revenir en entretien. Dès lors, les CEP constatent que des mois peuvent parfois s'écouler entre les entrevues, certains salariés faisant eux le choix de ne plus jamais revenir. Selon les CEP, seules les personnes les « plus motivées » se lanceront, et celles qui cessent à cette étape ne sont finalement « pas prêtes ».

Pour celles qui reviennent, le travail du CEP consiste alors à traduire leurs qualités pour les amener à prendre conscience de leur potentiel, en instillant la confiance, et *in fine* développer la capacité à faire seul : « La relation de confiance est au cœur du métier » ; « il faut être bien avec soi, il faut être en confiance » ; « je travaille avec eux et après je les envoie en atelier marketing de soi ». Ce travail requiert selon eux : une empathie et une écoute importantes. Pour autant, les CEP s'estiment souvent dépourvus, non compétents face aux salariés dont les attentes sont fortes, ou face à ceux très fragilisés par la démarche d'introspection : « Bien mettre la limite avec le social et le médical, on doit établir une relation de confiance [...] moi, je ne suis pas médecin, je ne suis pas psychologue » ; « je trouve qu'on manque de formation, la psychologie, c'est un petit peu sur le tas, on n'a pas de formation [...] moi, je dors pas [...] ou des personnes qui vous racontent des choses [...] faut pas être une éponge [...] c'est-à-dire qu'on prend quand même [...] on ne peut pas rester indifférents où alors on est des robots » ; « quand c'est psy, on ne doit pas prendre ».

Malgré les investissements de SYS, les CEP identifient des carences de contenu dans leur formation. La réalité du terrain leur impose de se fixer des limites raisonnables au quotidien. Elle les engage également dans des stratégies « d'éducation » des salariés, qu'ils disent rattrapés par les comportements des autres accompagnateurs de la mobilité interne. Les CEP conviennent également et indifféremment que le dimensionnement actuel de l'effectif de CEP et GC de la CM ne serait pas à même de soutenir un engouement généralisé

des salariés pour une consultation. Cet état de fait, les accompagnateurs en conviennent non sans ironie : « Mais heureusement qu'ils n'ont pas tous un projet, on ne pourrait pas ! ».

La mobilité du salarié ou la nécessité d'une action concertée et d'un enjeu partagé

Si les difficultés liées à la prise en charge sont réelles, les CEP expriment devoir en effet faire face à d'autres enjeux dans l'accompagnement. Ces enjeux ne tiennent pas aux outils d'accompagnement qu'ils jugent en nombre suffisant chez SYS, mais davantage aux comportements dissonants des directions, des managers, des RH ou encore des assistantes sociales. Ils jugent unanimement leur rôle mal connu et souvent peu reconnu en interne : « Je trouve qu'y a une méconnaissance de notre travail [...] l'autre jour, des collègues prenaient le café, et un dit : "Ah bah c'est Richard le plus heureux, il discute avec les gens !", j'ai dit : "Ouais, je discute, je prends le thé !", de l'extérieur, on n'a pas l'impression que c'est aussi fatigant [...] c'est épuisant [...] faut se retenir quelque part [...] à l'intérieur, ça bout [...] » ; « ils ne nous connaissent pas ». Cette situation les conduit à mettre en place des stratégies actives de légitimation et de mise en visibilité de leur action : « J'essaie d'aller dans les bureaux pour voir les RH, les directeurs, pour faire un point, c'est bien d'y aller pour se faire connaître [...] Il y a cette notion de déplacement qui n'est pas toujours facile et puis qui prend du temps » ; « moi, je vais prendre le café avec les RH ! » ; « je me déplace beaucoup » ; « eh bien moi, je fais des "revues de revues de personnel" avec les RH [...] j'obtiens au moins des informations ! ».

Du point de vue des directions de site, les CEP indiquent encore être trop souvent associés à des acteurs de placement sommés de trouver des solutions pour les personnes touchées par des réorganisations : « Ce directeur m'a dit : "Je lui ai dit de venir vous voir. La personne attend une solution" ». Ces représentations les conduisent à recevoir des personnes qu'ils jugent ne pas avoir à accompagner, parce qu'elles n'ont pas de projet professionnel : « Il faut recevoir des personnes en réorientation, qui recherchent un projet [...] ce n'est pas notre cœur de métier » ; « comme j'ai dit et que je répète que j'aimerais vraiment me concentrer davantage sur l'évolution professionnelle, j'estime que la retraite n'est pas un projet d'évolution professionnelle ».

Les CEP disent avoir du mal à trouver du crédit et obtenir de la reconnaissance auprès des managers, pour lesquels, selon eux, l'évolution professionnelle des salariés ne serait pas une priorité : « Les managers, ce sont eux qui ont le premier rôle, mais beaucoup ont tendance à l'oublier » ; « les managers sont les premiers embêtés avec ça, ils ne savent pas comment aborder le projet professionnel ». Les conseillers leur reprochent en particulier d'organiser avec les RH des « marchés cachés » de la mobilité. Par « marché caché », ils décrivent les postes pourvus sans parution préalable, des faits qui selon eux mettent à mal la crédibilité de la politique d'entreprise, comme celle de leur action et de leur légitimité auprès des salariés :

« C'est pour "la raison d'État", les personnes viennent vous voir [...] je suis drôlement embarrassé [...] la personne dit : "Ah bah ça sert à rien" [...], elle a fait ses efforts : "ah bah, on l'a pas vu passer cet appel à candidatures ? Comment ça se fait ?" [...] surtout ce qui ressort, c'est le manque de reconnaissance et l'iniquité [...] » ; « les RH n'ont pas intégré la politique de la boîte, ni eux ni les managers ». Certains comportements et/ou réflexes internes sont également pointés par les GC sur le marché interne des cadres, au point que les GC en viennent à s'interroger sur leur utilité concrète : « Je ne devrais pas, mais parfois je me dis que je ne sers à rien en fait ».

Si le conseil s'opère de manière isolée avec le salarié, l'accompagnement et la réussite d'un projet imposent selon les CEP, et par principe, une solidarité entre les rôles qu'ils estiment trop faible. Plus spécifiquement, ils affirment leur rôle concurrencé par celui des RH pour lesquels l'accompagnement et le conseil font également partie de leur mission. Ils disent être volontairement exclus de certains suivis, et souvent confinés à des dossiers qui ne font pas partie de leur périmètre : « Les RRH [responsables des ressources humaines] se sont appropriés les revues de personnel » ; « les RRH de proximité font de l'évolution professionnelle à la place des CEP, certains RRH de proximité sont assistants sociaux et CEP ! [...] Y a beaucoup de gens qui s'intéressent à l'évolution professionnelle, les RH de proximité et l'assistante sociale » ; « il faut impérativement que des personnes de la filière RH changent aussi de posture, c'est tout ! » ; « avec certains RRH, je fais des revues d'effectifs [...] mais le chemin est encore difficile ». Pour eux, le travail avec les RH et les managers reste dans l'ensemble délicat et étroitement lié à la construction d'un contrat de confiance qui réclame du temps, de l'énergie, et une dose de ruse.

Sur les dossiers les plus sensibles – salariés en *burn out*, salariés en incapacité –, les CEP sont conduits à interagir avec des assistantes sociales internes et des RH dont ils dénoncent le discours. Ils considèrent l'accompagnement fourni par ces deux types d'acteurs en décalage avec la conduite à tenir. Ils leur reprochent de « vendre du rêve », c'est-à-dire d'inviter les salariés à construire un projet professionnel au plus proche de leurs envies réelles et de leurs besoins. Et ce, au détriment d'une mise au travail autour d'un « projet réaliste et réalisable », en d'autres termes, qui répond à la fois aux besoins du salarié et à ceux de l'entreprise. Les CEP s'estiment ne pas être légitimes pour conseiller sur les opportunités de mobilité externe. Pour eux, l'accompagnement fourni s'en tient au champ des possibles à l'intérieur des murs de l'entreprise : « Pour avoir des discussions assez sévères avec mes collègues assistantes sociales, je ne vends pas de rêve ! J'estime en plus que je ne suis pas payée pour le faire [...] on ne peut pas vendre de rêve, on a pour consigne de recruter en interne » ; « réaliste et réalisable, c'est parce que je ne vais jamais alimenter un espoir chez quelqu'un [...] je les confronte à la réalité » ; « un CEP ne peut pas, ne doit pas vendre de rêve ».

DISCUSSION ET CONCLUSION

La figure totémique de l'individu « acteur de son projet professionnel » et de sa mobilité ressort, à l'épreuve du cas SYS, fragilisée. Les discours et représentations qui la soutiennent semblent s'appuyer sur une vision normative et idéalisée de l'individu, bien éloignée de la diversité des profils et des problématiques concrètes du terrain, particulièrement dans la gestion des non-cadres. SYS, comme beaucoup d'autres entreprises, s'est emparée d'une communication optimiste et de slogans performatifs pour porter les efforts de mobilité. Dans les faits, ceux-ci se heurtent à des décalages et accroissent les occasions de dispute entre ambitions communiquées, besoins réels, rôles et moyens.

En premier lieu, ce cas démontre en effet que le projet professionnel supposé être à la base de l'accompagnement ne relève aucunement de l'évidence pour les salariés adultes, au motif que la maturité vocationnelle et expérientielle s'accommodent mal des standards. Au-delà de ladite cible à définir, le projet impose une position d'auteur, une mise au travail de l'individu, qui réclame par principe du temps. Ce temps ne relève pas d'une norme qui permettrait d'uniformiser intégralement et méticuleusement le parcours de l'accompagné dans l'entreprise, sauf à établir des choix assumés. Plus que cela, ce temps de maturation, jugé différent du temps de l'entreprise par les conseillers, dépasse le cadre du travail, de l'espace professionnel, pour embarquer l'individu dans une introspection dont l'envergure s'avère engageante, voire déstabilisante. Cet investissement personnel hors des murs de l'entreprise apparaît soit invisible pour l'entreprise, soit comme un implicite que le salarié doit intégrer dans son apprentissage des règles. Cet investissement en ressort d'autant plus fort pour le salarié que celui-ci l'associe à un « vrai travail » – dont l'initiative émane de l'entreprise – qui le renvoie à ses propres ressources – parfois faibles : trajectoire chaotique/subie, vocation contrariée, réseau limité, faible accès aux ressources d'informations, etc.

L'étude conduite chez SYS permet de dégager des réflexions préliminaires et structurantes de l'accompagnement à la mobilité interne.

À un premier niveau, elle invite à interroger le couple ambitions communiquées-moyens : quelles sont, pour l'entreprise, les objectifs recherchés de l'accompagnement par les conseillers ? La logique qui escompte que les salariés s'orientent prioritairement vers les postes en demande implique-t-elle d'investir dans un accompagnement poussé, long, approfondi et coûteux ? À qui est destiné le projet professionnel tel qu'en parle l'entreprise ? Doit-il satisfaire l'individu convoqué en auteur ? Ou bien satisfaire l'entreprise qui espère un acteur flexible au regard de ses besoins ? Jusqu'où doit aller l'accompagnement ? Loin de relever d'une provocation ou d'une critique aveugle, la réponse à ces questions a pour objet de pointer des alternatives ou choix différents en matière de structuration du service. Le cas SYS montre combien l'ambiguïté peut s'installer autour du rôle des conseillers dès lors que les enjeux réels (nature des demandes de la population cible) ne

sont pas appréciés dans leur complexité. La réduction de la complexité confronte les conseillers à des problématiques de sens de leur travail, mais aussi potentiellement de souffrance au travail. En d'autres termes, deux options, au moins, semblent ressortir. La première autour d'une offre de service rationalisée (et découplée de la psychologie) produit par des conseillers-techniciens façonnés aux outils et en charge d'orienter les personnes vers les postes en tension. Il s'agit dans ce cas de régler « le coup d'après », de penser la mobilité à court terme, et de s'en tenir au discours de « l'acteur », qui dédouane l'entreprise d'un accompagnement long. Et, la seconde, quant à elle ancrée dans une démarche RSE – responsabilité sociale des entreprises –, ouverte à tous les salariés entendus dans leur diversité (sans et avec projet). Cette seconde option, qui tend à développer la posture d'auteur émancipé, nécessite un investissement de l'entreprise encore plus fort que celui consenti par SYS en termes de moyens-effectifs, de temps d'accompagnement, et de formation des conseillers, à la psychologie en particulier. Chacune de ces options doit par ailleurs faire l'objet d'une communication claire et cohérente, assumée par la direction, autour de son engagement et de ses nouvelles responsabilités d'accompagner la réflexion sur la mobilité interne, mais aussi externe. À défaut de traiter ces points, le risque est grand pour l'entreprise d'ouvrir la boîte de Pandore, de faire face à des attentes auxquelles elle ne peut ou veut répondre comme de voir sa crédibilité s'effondrer.

Car, plus concrètement et à un second niveau, c'est, nous l'avons vu, le travail des conseillers qui se trouve directement touché par la sous-estimation des besoins réels. L'étude montre qu'entrer dans une réflexion sur sa mobilité ne s'improvise pas, mais que tout à l'inverse : la mobilité s'apprend ! Parce que tous les salariés ne sont pas rompus à l'exercice du projet professionnel, et que tous n'ont pas nécessairement été amenés à construire leur trajectoire sur la base d'un ou de plusieurs projets finement pensés et orchestrés, les conseillers sont tenus d'enseigner ce qu'être acteur de son projet professionnel veut dire. En d'autres termes, il leur incombe de professionnaliser l'acte de mobilité, c'est-à-dire d'enseigner la méthode qui doit conduire à la réalisation de son projet, autrement dit les étapes, les passages obligés d'une démarche « standard ». Les compétences requises en matière de pédagogie rejoignent ici celles pointées chez les CEP externes aux entreprises dans d'autres études (Gonnet, 2021 ; Hennequin *et al.*, 2017).

L'expérience des conseillers témoigne de la tentation forte des salariés d'enjamber ces étapes et de rechercher l'appui de tiers pour être orientés. Si la compétence à s'orienter ne s'invente pas, son développement reste aussi, comme le montre le cas SYS, soumis à l'influence d'une histoire organisationnelle et de ses repères. Dès lors, se « saisir d'une nouvelle liberté » suppose aussi du temps. Les difficultés rencontrées par les CEP n'interpellent pas moins sur la formation qu'ils reçoivent comme ses limites. La réduction de l'accompagnement à des outils, ou à de la technique, est certes cohérente avec le renvoi des responsabilités aux salariés, mais génère un inconfort, voire une souffrance de certains conseillers. Le travail réel les met face à

des situations qu'ils ne sont pas en mesure de traiter. Aussi, la mise en place de ces postes suggère en amont de réfléchir aux profils, trajectoires et formations de ces conseillers sur la base de la stratégie et des choix arrêtés par l'entreprise. La nécessité de préserver une posture neutre et d'agir à la lisière amène à s'emparer de la problématique de professionnalisation de ces conseillers. Ceux-ci ressortent dans les faits coincés entre besoins minorés de l'auteur et injonction à faire accoucher un « projet réaliste et réalisable » pour l'entreprise.

À un troisième niveau, le travail des conseillers invite à réfléchir à l'écosystème plus général de l'accompagnement dans l'entreprise. Le travail d'accompagnement à la mobilité engage plusieurs acteurs, et principalement les RH et les managers. Le cas SYS interpelle sur les attributions de chacun, le glissement et la frontière des rôles autour de « l'accompagnement ». Plus spécifiquement, il met au jour les conséquences d'une absence de réflexion et d'organisation concertées autour de la mobilité. Il traduit les implications d'une mission découpée et distribuée auprès d'acteurs et métiers tenus par des enjeux différents. Dès lors qu'elle constitue une priorité pour l'entreprise, la mobilité engage un travail organisé et une cohérence, une responsabilité collective, qui, on le voit ici, ne peuvent faire l'économie d'un audit des objectifs des différents métiers et de leurs ressources – formation, temps imparti, espaces partagés de discussion. Les managers de proximité devant, sur ce point, être l'objet d'une attention toute particulière au regard du rôle qui leur est donné aujourd'hui.

En saisissant l'angle moins étudié du travail de ces conseillers internes situés au carrefour des injonctions, nous entendons également, par cette étude, inscrire à l'agenda RH une réflexion plus profonde sur les rhétoriques modernes, qui, bien que séduisantes, dissimulent une réalité plus complexe que souhaitée. Nous suggérons également de s'entendre sur ce que signifie « accompagner » dans l'univers RH, soit un sujet aux frontières des disciplines, mais aussi de l'intime et de l'entreprise.

Bibliographie

ARTHUR M. B. & ROUSSEAU D. M. (1996), "Careers in the 21st century", *The Academy Management Executive*, 10(4), pp. 28-39.

BELTRAME F. (2018), « Du bilan de compétences au conseil en évolution professionnelle : un regard sur le travail prescrit », *Éducation permanente*, hors-série « Le conseil en évolution professionnelle. Rupture ou continuité ? », pp. 51-59.

BERNAUD J. L. & LHOTELLIER L. (2015), *Psychologie de l'accompagnement*, DUNOD.

BERNAUD J. L., COHEN-SCALI V. & GUICHARD J. (2007), "Counseling psychology in France: A paradoxical situation", *Applied Psychology*, 56(1), pp.131-151.

BOUTINET J. P. (2014), *Psychologie des conduites à projet*, PUF.

BOUTINET J. P. (2013), *Psychologie de la vie d'adulte*, PUF.

BOUTINET J. P. (2010), *Grammaires des conduites à projet*, PUF.

BOUTINET J. P. (2007), « L'accompagnement dans tous ses états », in BOUTINET J. P.(éd.), *Penser l'accompagnement adulte*, pp. 5-16.

BOUTINET J. P. (2005), *Anthropologie du projet*, PUF.

CADIN L., BENDER A. F. & SAINT-GINIEZ V. de (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert.

CARREIN C. & BERNAUD J. L. (2011), « Facilitateurs et freins à la consultation à l'entrée en consultation d'orientation professionnelle : enjeux, modèles, perspectives de recherche », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 40(1), pp.1-22.

CASTRA D. (2014), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF.

COHEN-SCALI V. & KOKOSOWSKI A. (2010), « La question de l'opérationnalisation du modèle de la construction de sa vie », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39(1), pp. 87-99.

DEMAZIERE D. & GLADY M. (2011), « Les discours de l'accompagnement : nouvelles normes du retour à l'emploi », *Langage et Société*, 3(137), pp.7-15.

DIVAY S. (2012), « Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi », *Informations Sociales*, n°169, pp.45-54.

DIVAY S. & PEREZ C. (2010), « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail. La généralisation de pratiques professionnelles différenciées », *SociologieS*, pp.1-19.

DIVAY S. (2008), « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies Pratiques*, 2(17), pp.55-66.

DOSE E., BERNAUD J. L. & DESRUMAUX P. (2019), « Effets de la gestion organisationnelle perçue des carrières sur le succès de carrière des conseillers, médiations par le soutien organisationnel perçu », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°123-124, pp.157-174.

FALCOZ C. (2010), « Pour en finir avec les carrières sans frontière – Prolonger et dépasser le courant des "boundaryless career" – Pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières », 21^e Congrès annuel de l'AGRH, Saint-Malo.

FRANCOIS P. M. (2012), « Orientation, vie professionnelle et conseil individuel », in BERNAUD J. L. (éd.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, pp.15-99.

GATIGNON-TURNAU A. L., VENTOLINI S. & FABRE C. (2015), « La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'évènements ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°95, pp. 26-43.

GLEE C. (2009), « À quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources ou : la prospective versus l'individu », *Management & Avenir*, n°25, pp. 406-426.

GLEE C. & SCOUARNEC A. (2009), « Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou ne plus subir mais choisir ! », *Humanisme et Entreprise*, n°293, pp. 1-23.

GONNET A. (2021), « Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail », *Connaissance de l'emploi* (Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET), n°177, mai, 4 p.

GUERRERO S., CERDIN J. L. & ROGER A. (2004), *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Vuibert.

HENNEQUIN E., CONDOMINES B. & WIELHORSKI N. (2017), "Career transition consultants' perceived role", *Career Development International*, 22(6), pp. 683-702.

JONES C. & DeFILLIPPI R. J. (1996), "Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century", 10(4), pp. 89-103.

LECONTE C. & GUILLON V. (2000), « Counseling personnel et counseling de carrière et psychothérapie », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 29(1), pp.117-140.

LHENER P. (2020), *Les conseillers d'orientation. Un métier impossible*, PUF.

LHOTELLIER A. (2007), « Accompagner et tenir conseil : démarche fondamentale ou anesthésie sociale », in BOUTINET J. P. (éd.), *Penser l'accompagnement adulte*, pp. 99-114.

- LHOTELLIER A. (2003), « L'accompagnement : tenir conseil », *Carrièreologie*, 9(1), pp. 25-65.
- LHOTELLIER A. (2000), « L'acte de tenir conseil », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 29(1), pp. 27-50.
- MARY G. & COSTALAT-FOUNEAU A. M. (2014), « Projet professionnel et dynamique identitaire : une approche socioconstructiviste », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 43(1), pp.1-18.
- MARY G. & COSTALAT-FOUNEAU A. M. (2012), « La dynamique du système capacitaire. Identité, action et projet », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(1), pp.7-23.
- MENGER P. M. (2018), *Le talent en débat*, PUF.
- PATILLON T. V., DOSNON O., DULU O. & LOARER E. (2018), « L'évaluation des compétences à s'orienter », in CHARTIER et al. (éd.), *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, Mardaga, pp.61-91.
- PAUL M. (2009), « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, n°20, pp.11-63.
- PAUL M. (2007), « L'accompagnement, ou la traversée des paradoxes », in BOUTINET J. P. (éd.), *Penser l'accompagnement adulte*, pp. 251-274.
- POUYAUD J. & COHEN-SCALI V. (2016), « Perspectives actuelles du conseil psychologique en orientation », *Psychologie Française*, n°61, pp. 43-60.
- PRALONG J. (2011), « Les projets n'engagent que ceux qui y croient ! Une étude longitudinale des projets, performances et compétences », *Revue Française de Gestion*, n°216, pp.15-31.
- SARDAS J. C. & GAND S. (2011), « Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations », *Gérer et Comprendre*, n°103, mars, pp. 26-37.
- SAVICKAS M. L. et al. (2010), « Construire sa vie (Life Designing) : un paradigme pour l'orientation au 21^e siècle », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39(1), pp.1-28.
- SOIDET I., BLACHARD G. & OLRÉY-LOUIS I. (2018), « S'orienter tout au long de sa vie : bilan et perspectives de recherches », *Savoirs*, 3(38), pp.13-51.
- SCHMIDT G., GILBERT P. & NOEL F. (2013), « Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°88, pp. 3-16.
- SUPER D. E. (1980), "A life span, life space approach to career development", *Journal of Vocational Behavior*, 16, pp. 282-298.
- VENTOLINI S. & MERCIER S. (2015), « Le gestionnaire de carrière ressuscité ? », *Management et Avenir*, n°80, pp.115-133.

Quand Gillette Venus célèbre toutes les beautés dans Animal Crossing

Décryptage d'une opération d'*in-game advertising*

Par Sophie RENAULT,
IAE d'Orléans, Laboratoire VALLOREM

En matière de communication publicitaire, ce ne sont plus seulement des mannequins de taille et de beauté standardisées qui incarnent les marques. D'autres types et formes de beautés sont désormais représentés. Inscrite dans cette mouvance, la marque Gillette Venus célèbre des femmes dont les physiques ne sont pas stéréotypés. Parce que la question de la représentation transcende les frontières de la vie réelle, la marque de produits de rasage a également fait le pari de mener en 2020 une opération marketing résolument inclusive dans le jeu vidéo Animal Crossing: New Horizons. Il s'est agi de proposer une ligne de vêtements associés à des particularités corporelles : vitiligo, acné, mastectomie... Les ressorts et enjeux de cette opération de communication sont décryptés et analysés au sein de cette recherche.

« On peut en savoir plus sur quelqu'un en une heure de jeu qu'en une année de conversation », Platon

« Chaque femme mérite de se sentir représentée et belle dans sa peau. Partout. » C'est en ces termes qu'est formulée la raison d'être de l'opération inédite menée par Gillette Venus en 2020, dont l'objet est de proposer une ligne de vêtements représentatifs de la diversité des peaux et des corps au sein du jeu vidéo Animal Crossing: New Horizons (ACNH). Les amateurs de ce jeu à succès peuvent à partir de codes transmis sur un catalogue dédié conférer à leur avatar 19 spécificités corporelles : acné, vitiligo, tatouages, prothèse...

Tandis que la plupart des marques mettent en scène une beauté idéalisée, d'autres font le pari de représenter les hommes et les femmes en particulier de manière réaliste (Pounders, 2018 ; Plotkina et Saurel, 2020). Dans une démarche dite « inclusive », force est ainsi de constater que plusieurs marques mettent désormais l'accent sur les spécificités inhérentes aux caractéristiques physiques de tout à chacun. C'est dans cette mouvance que s'inscrit l'opération marketing menée par la marque Gillette Venus : proposer des options de personnalisation des avatars représentatives de multiples beautés. La campagne de Gillette s'inscrit alors dans une forme de marketing individuel ou personnalisé (Benti et Stadtmann, 2021). Au travers de cette forme de placement publicitaire,

Gillette Venus montre que son engagement ne s'arrête pas après que les portes du jeu ont été franchies. Or la question des ressorts et enjeux associés au placement de marques au sein de jeux vidéo n'a, nous semble-t-il, pas été suffisamment étudiée. *A fortiori*, le caractère atypique du cas exposé nous semble porteur d'enseignements. Comment et pourquoi la marque Gillette a-t-elle investi le jeu ACNH ? Comment a été perçue l'opération de placement de la marque ? Au regard des difficultés et risques associés à ce type de démarche, quelles recommandations managériales peuvent être émises ? Telles sont les questions auxquelles nous souhaitons répondre dans notre recherche.

Dans une première partie consacrée à la revue de la littérature, nous appréhendons les enjeux associés à des démarches publicitaires promouvant l'inclusion. Il s'agit également de mettre en perspective le jeu vidéo comme support média et le rôle majeur de l'avatar. Au sein de la deuxième partie, après avoir présenté notre méthodologie, nous présentons le jeu vidéo Animal Crossing: New Horizons ainsi que les rouages et spécificités de l'opération menée par Gillette Venus. Enfin, la dernière partie de notre article est naturellement consacrée aux résultats de notre recherche.

Le discours de marque et sa place dans les jeux vidéo

L'inclusion : entre changement de paradigme et quête de retombées commerciales

Tandis que dans le champ de la communication publicitaire des beautés idéalisées demeurent la règle, certains annonceurs font *a contrario* de l'exception leur règle. En mettant en avant une pluralité de beautés, ils se démarquent et apportent une réponse à l'appel des consommateurs, en particulier *via* les réseaux sociaux, à une plus grande diversité en termes de représentation (Pounders, 2018). Cette diversité se rapporte au recours dans la communication publicitaire à différentes morphologies, ethnies, âges, handicaps et genres (Plotkina et Saurel, 2020). Plus encore, ce sont toutes caractéristiques physiques qui sont désormais susceptibles d'être représentées. Au sein de la société des singularités (Reckwitz, 2020) sont dorénavant valorisés l'exceptionnel, l'unique, l'atypique...

Parmi les marques faisant l'éloge de la différence, Dove a une place de choix. La marque a en effet ouvert la voie au travers d'une campagne emblématique lancée en 2004. Dans un élan féministe, il s'est en particulier agi de lutter contre les stéréotypes de la beauté diffusée notamment par l'industrie cosmétique (Johnston et Taylor, 2008). Lancée en 2004, la campagne mettant en avant la « beauté réelle » a pour objectif de « voir les femmes de la prochaine génération se sentir heureuses et satisfaites, ne pas tenir compte des stéréotypes de la beauté et surtout ne pas douter d'elles-mêmes »⁽¹⁾. Dans ses campagnes publicitaires, la marque met en avant de « vraies femmes », miroirs d'une variété de corps, de carnation et de types de peaux – taches de rousseur, rides... Comme l'indiquent Kunert et Seurrat (2013, p. 68) : « Mosaïques, séries de portraits, le parti-pris de Dove est de montrer des femmes "comme tout le monde"» affichant la diversité des âges, des phénotypes, des morphologies ». Les auteures caractérisent d'épidictique le discours de la marque : « Il fait l'éloge des différences mais aussi le blâme des images normatives de féminité véhiculées par les médias » (Kunert et Seurrat, 2013, p. 74). En effet, Dove revendique avoir à cœur d'apporter une réponse à l'effet néfaste sur la santé physique et morale de femmes exposées à des représentations idéalisées de la gent féminine. Ainsi, de nombreux travaux de recherche (Groesz *et al.*, 2002 ; Pounders, 2018) soulignent qu'une représentation mythifiée de la beauté engendre des effets négatifs tant sur la représentation qu'ont les sujets de leur corps que sur leur estime de soi.

En faisant fi des stéréotypes et en sortant des codes traditionnels du secteur, ces campagnes suscitent le débat et permettent ce faisant aux annonceurs qui les portent d'émerger publicitairement. À propos de Dove, et de sa critique sous-jacente des idéaux de la beauté conventionnelle, Johnston et Taylor (2008) notent que, tout en s'inquiétant de l'étroitesse des

idéaux en matière de beauté, la marque promeut ses produits cosmétiques. Si le discours de la marque est majoritairement salué, Kunert et Seurrat (2013) rappellent qu'il se prête également à critique. De fait, alors qu'il s'agit de dénoncer une beauté idéalisée et stéréotypée, la marque se voit reprocher « la nature stéréotypique » de son discours publicitaire (Kunert et Seurrat, 2013, p.75). On observe alors une forme d'effet *boomerang* : des campagnes visant l'inclusion sont en proie à d'âpres critiques. Pounders (2018) explique que tandis que les recherches mettent indubitablement en relief une perception positive de la part des consommateurs de campagnes aux vertus sociales, certains consommateurs peuvent être heurtés, voire choqués par la pratique. L'auteure rapporte en particulier le cas d'opérations publicitaires mettant en avant des femmes dont la corpulence est importante. Certains consommateurs ont reproché de voir l'obésité glorifiée. Les consommateurs ont en outre pu être consternés d'apprendre que les visuels avaient été retouchés et manquaient ce faisant cruellement d'authenticité. *In fine*, on observe des résultats contradictoires conduisant à s'interroger sur le chemin devant être suivi par les marques (Pounders, 2018). Indépendamment de cette ambiguïté, force est de constater que diversité et inclusion prennent pas à pas leur place dans les campagnes marketing sur les médias... parmi lesquels le jeu vidéo.

Le jeu vidéo comme média publicitaire

Territoire hédonique et expérientiel, le jeu vidéo s'appuie tout à la fois sur la consommation d'un contenu pré-élaboré similaire pour tous et sur une expérience qui diffère d'une personne à l'autre (Benghozi et Chantepie, 2017). Le rôle actif conféré au joueur constitue l'une des caractéristiques majeures différenciant le jeu vidéo d'autres formes de média. Du fait des algorithmes qui font évoluer le jeu en fonction des choix réalisés, le jeu vidéo constitue un média interactif (Sarda, 2017). Il se caractérise ainsi « par une nature profondément interactive où chaque séquence du jeu est spécifique, où l'expérience de l'utilisateur passe davantage par l'appropriation et la maîtrise personnelle des personnages, de mouvements, de parcours, de défis... que par une écoute ou un visionnage qui demeurent par comparaison bien plus passifs » (Benghozi et Chantepie, 2017, p. 16). Loisir mixte et intergénérationnel (Encadré 1), le jeu vidéo constitue un support média permettant le déploiement d'actions marketing innovantes apportant une réponse aux limites inhérentes au caractère frontal, voire agressif, des formes de communication publicitaire traditionnelle (Kit et P'ng, 2014 ; Chernikova et Branco, 2019).

Parmi les solutions de valorisation publicitaire offertes par les jeux vidéo figure le « placement de marques » ou « placement de produits ». Il désigne selon Lehu (2011, p.11) le fait de « "placer" ou, mieux, d'"intégrer"», un produit ou une marque dans un film ou dans une série télévisée, essentiellement ». Le plus souvent, ce placement de produits s'opère moyennant paiement ou contrepartie auprès du support qui l'accueille. En dehors des supports média classiques

⁽¹⁾ Source : site Internet de Dove - Notre vision | Dove – consulté le 16 mars 2021.

Encadré 1 : Le jeu vidéo, un loisir mixte et intergénérationnel

« Longtemps réservé à un public jeune et masculin, le jeu vidéo est aujourd'hui un loisir qui touche toutes les tranches de la population. Pour preuve, alors que le nombre de joueurs et de joueuses n'a jamais été aussi important, l'âge moyen des utilisateurs est passé de 21 ans (en 2005) à 40 ans (en 2019). Véritable loisir intergénérationnel, le jeu vidéo touche aussi bien les enfants, les adultes, que les seniors. Alors qu'en 2005, 29 % de la population française reconnaissait jouer aux jeux vidéo, plus de 71 % de Français se définissent comme joueurs aujourd'hui.

Si cette incroyable augmentation s'explique, en partie, par la multiplication des supports de jeux (consoles de salon, consoles portables, ordinateurs individuels ou supports mobiles), impossible de ne pas prendre en compte l'adhésion massive du public féminin aux jeux vidéo. En 2019, les femmes représentaient 48 % des personnes déclarant jouer régulièrement aux jeux vidéo. Cette augmentation massive du nombre de joueuses s'explique par la démocratisation du jeu vidéo ainsi que par la variété des expériences proposées par les différents acteurs du marché ».

Source : étude SELL/Médiamétrie « Les Français et le jeu vidéo », réalisée sur Internet du 2 au 27 septembre 2019, auprès d'un échantillon de 4 049 internautes de 10 ans et plus.

(télévision, cinéma), Lehu (2011) précise que plusieurs véhicules culturels peuvent accueillir ce type de placement parmi lesquels chansons, romans ou bien encore jeux vidéo. Nous parlerons donc de « placement produit » pour qualifier l'intégration d'une marque ou d'un produit dans l'univers du jeu vidéo, ayant pour but de faire évoluer l'attitude et le comportement des consommateurs. Lehu (2011) distingue quatre différents types de placement :

- Le placement classique a pour objet d'apporter de la visibilité au produit ou à la marque sur le support média ;
- Le placement institutionnel est centré sur la marque via la mise en évidence de son logo, nom ou d'une affiche publicitaire ;
- Le placement évocateur constitue une forme de placement discret. La marque n'apparaîtra pas ou ne sera pas explicitement citée mais sera évoquée ou suggérée ;
- Le placement furtif est quasiment imperceptible.

En matière de jeux vidéo, le placement produit se révèle, d'un point de vue technique en particulier, complexe à mettre en place (Benghozi et Chantepie, 2017). Au travers de ce type d'opération marketing, il s'agit de séduire des joueurs peu réceptifs, voire opposés aux formats publicitaires classiques, mais susceptibles d'être sensibles à de nouvelles approches (Benghozi et Chantepie, 2017). En effet, confrontées aux placements des marques ou des produits, les personnes n'ont pas toujours conscience que ce qu'elles perçoivent comme un élément contextuel, reflet d'une certaine réalité, est bien souvent le fruit d'une démarche marketing ayant pour objet de transmettre un message publicitaire implicite (Okkay, 2021). La nature cachée compte parmi les caractéristiques distinctives du placement produit. Ainsi, Chernikova et Branco (2019, p.61) soulignent que « le public ne devrait pas identifier le placement du produit comme une publicité, car il devrait agir doucement, comme la publicité native »⁽²⁾. Or, si les

joueurs perçoivent la publicité dissimulée, ils préfèrent cette approche à une communication publicitaire explicite (Martí-Parreño *et al.*, 2017). Benghozi et Chantepie (2017) pointent d'ailleurs l'importance des innovations dans les modalités publicitaires. Selon eux, « elles doivent préserver l'expérience de jeu, ne pas en parasiter le contexte, ne pas compromettre les performances du système ni la qualité du jeu » (Benghozi et Chantepie, 2017, p. 145). Entrelacé avec le divertissement auquel le joueur s'intéresse, le placement peut augmenter sa sensibilité envers la marque ou le produit (Küster-Boluda *et al.*, 2010). Pour le support qui l'accueille, c'est une source de valeur, non seulement en termes de revenus inhérents au partenariat avec la marque mais également parce que le placement apporte de la crédibilité au jeu. Ainsi, le placement fait partie intégrante de l'expérience du jeu (Williams *et al.*, 2011). S'il semble disposer de nombreux atouts, le placement produit peut aussi être source d'hostilité, en particulier lorsque le joueur considère que le message est inapproprié au média (Peters et Leshner, 2013). Parmi les options d'intégration d'une marque au *gameplay* (caractéristiques du jeu), l'avatar peut détenir un rôle-clé : il peut en effet être confronté à des produits spécifiques au sein de l'environnement dans lequel il évolue. Il peut également s'agir d'arborer des vêtements ou accessoires de marques spécifiques. Au sein de la section suivante, nous nous penchons dès lors sur le rôle de l'avatar.

Rôle et représentation des avatars dans les jeux vidéo

C'est souvent sous les traits d'un avatar que le joueur peut s'investir dans un jeu vidéo. L'avatar constitue selon Wilson (2003) une forme de soi de substitution. L'auteure met en perspective le fait qu'une boucle de rétroaction est créée entre le joueur et son avatar. En tant qu'extension du joueur, l'avatar est projeté sur l'écran et agit ainsi en quelque sorte par procuration. Multiforme et polymorphe, l'avatar permet au joueur de déplacer son soi factice au sein de l'espace virtuel (Wilson, 2003). Pour Waggoner (2009), l'une des caractéristiques centrales des avatars est inhérente au rôle conféré au joueur dans la définition de ses attributs.

⁽²⁾ La publicité native ou caméléon est une forme de contenu publicitaire en harmonie avec l'environnement du support. Comparativement à d'autres formes de communication, la publicité caméléon est ainsi véhiculée de façon peu intrusive.

Naturellement, en fonction du *gameplay*, le choix des caractéristiques peut être plus ou moins important. La notion de créativité et de choix laissés au joueur de « prendre la peau » qu'il souhaite différencie ainsi l'avatar de l'agent qui constitue un personnage de jeu vidéo que le joueur peut diriger, mais dont il ne peut choisir les traits spécifiques (Waggoner, 2009). Typiquement, Lara Croft de Tomb Raider, Mario de Super Mario Bros constituent des agents, et non pas des avatars...

La réflexion autour de l'avatar permet de mieux comprendre comment le joueur se connecte au jeu vidéo, y est immergé, voire engagé. Dans cette perspective, Biocca (1997) souligne l'importance de la représentation corporelle dans le processus d'identification. L'incarnation de l'avatar implique de prendre en considération la coexistence de trois corps : le corps objectif, c'est-à-dire le corps physique réel du joueur ; le corps virtuel, qui est la représentation du joueur au sein de l'environnement virtuel, et le schéma corporel, qui désigne la représentation mentale de son corps par le joueur (Biocca, 1997). Bailey *et al.* (2008) rappellent que lorsque le joueur a pour dessein de représenter un avatar à son image, il y a un processus de projection de la perception de soi sur l'avatar. L'utilisateur est ainsi incarné par l'avatar, et rend réel son engagement dans le monde virtuel (Taylor, 2002). Dès lors, plus le choix relatif aux caractéristiques des avatars croît, plus les joueurs s'y identifient (Lim et Reeves, 2009) et sont impliqués dans le jeu (Bailey *et al.*, 2009). C'est notamment l'interactivité des jeux vidéo qui permet au joueur de s'identifier à l'avatar qu'il contrôle (Klimmt *et al.*, 2009). De nombreux jeux vidéo proposent ainsi des options de personnalisation de l'avatar facilitant *in fine* le processus de projection ou d'identification ; ACNH ne fait pas exception (Encadré 2).

Afin d'engager un processus de projection, les avatars représentent souvent des êtres humains majoritairement genrés. À l'instar d'autres médias, les jeux vidéo ont tendance à représenter les hommes et les femmes de manière stéréotypée. Les recherches consacrées à la représentation des personnages dans les jeux vidéo mettent en évidence que le genre masculin est davantage représenté (Downs et Smith, 2010 ;

Near, 2013). Dans sa thèse, Sarda (2017) met en perspective une plus forte valorisation des personnages masculins principalement blancs et hétérosexuels. L'auteure indique que ces derniers sont le plus souvent représentés de manière hyper masculinisée, et sont régulièrement acteurs de l'histoire. De nombreux jeux vidéo associent aux personnages masculins des formes de violence (Dill et Thill, 2007). S'agissant des personnages féminins, les recherches témoignent de leur relative objectification et hypersexualisation (Sarda, 2017). En outre, les jeux vidéo enferment les agents féminins dans des rôles beaucoup plus passifs que ceux des personnages masculins (Stermer et Burkley, 2012). Dans la mesure où l'identification implique tout à la fois de faire corps avec l'avatar et de potentiellement imiter ses actions, le jeu vidéo a des effets psychologiques plus forts que d'autres médias (Sarda, 2017). Ainsi, l'exposition à des opérations commerciales *via* le média jeu vidéo pourrait être plus influente. L'immersion du joueur augmentant son niveau d'engagement (Ivory et Kalyanaraman, 2007), l'avatar peut servir de relais pour les marques entre l'univers virtuel et la réalité.

Conception de la recherche et présentation du cas

Architecture de la recherche

Fondée sur une méthodologie qualitative, notre recherche s'appuie sur l'étude de l'opération déployée par la marque Gillette Venus dans le jeu vidéo ACNH. Dans une démarche interprétative, nous croisons dans notre recherche plusieurs sources d'informations. Il s'est tout d'abord agi de suivre l'opération de promotion sur le site Internet de la marque ainsi que sur le réseau social Instagram, sur lequel Gillette Venus a largement communiqué. Nous y avons relevé l'ensemble des publications en lien avec cette opération ainsi que les réactions qu'elles ont suscitées auprès de la communauté de marque (entendu comme un groupe d'individus qui partage les valeurs de la marque et en suit l'actualité sur les réseaux sociaux).

Encadré 2 : La personnalisation des avatars d'Animal Crossing: New Horizons

Le *gameplay* d'ACNH offre la possibilité au joueur de choisir les principales caractéristiques de son avatar aux traits humains, que l'on pourrait qualifier, en référence à la culture japonaise, de *kawaii* (mignon). Dès le début, le joueur personnalise le résident de son île. Il s'agit tout d'abord d'identifier le genre : villageois ou villageoise. Après avoir choisi parmi huit teintes la carnation de la peau, le joueur opte pour sa couleur et coupe de cheveux privilégiées. Il a aussi la possibilité de déterminer la couleur et la forme des yeux, ainsi que la forme du nez et de la bouche de son avatar.

En cours d'aventure, le joueur peut faire évoluer son apparence. Les options de personnalisation initiales se trouvent d'ailleurs enrichies au fil du jeu : nouvelles coiffures et couleurs de cheveux ou bien encore des yeux. Au-delà des attributs physiques, le joueur fait évoluer l'apparence de son avatar *via* le choix des vêtements, chaussures, couvre-chefs et autres accessoires (lunettes, barrettes, masques, sacs...). Ces vêtements et accessoires peuvent être achetés contre de la monnaie locale. Le joueur peut aussi se les voir offrir par ses homologues en ligne ou par des personnages non joueurs. Il est en mesure également de réaliser ses propres créations ou de télécharger celles d'autres joueurs. Les possibilités de personnalisation sont donc infinies.



Maurice Sand (dit Maurice Dudevand), dessinateur, *Personnage de mascarade*, aquarelle, XIX^e siècle. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« L'utilisateur est ainsi incarné par l'avatar, et rend réel son engagement dans le monde virtuel (Taylor, 2002). Dès lors, plus le choix relatif aux caractéristiques des avatars croît, plus les joueurs s'y identifient (Lim et Reeves, 2009) et sont impliqués dans le jeu (Bailey et al., 2009). »

Nous avons par ailleurs mené une enquête en ligne auprès des joueurs d'ACNH. Relayée auprès de la communauté des fans du jeu vidéo *via* le réseau social Facebook en novembre 2020, notre enquête présente plusieurs volets dont l'un dédié à l'étude de cas Gillette Venus. 551 joueurs âgés de 18 ans ou plus ont répondu à des questions ouvertes. Il s'est agi de recueillir leur perception d'opérations publicitaires sur le jeu vidéo, et ce faisant, de mettre en perspective les bonnes ou mauvaises pratiques. S'agissant plus particulièrement des aspects relatifs à la présente recherche, les répondants nous ont fait part de la façon dont ils ont perçu l'opération menée par Gillette Venus dans ACNH : ce qui les a séduits ou *a contrario* leur a déplu. Issus de notre corpus, plusieurs verbatims enrichissent notre propos. S'agissant de l'enquête menée sur le réseau social Facebook, ces verbatims sont notés par la lettre « F » associée au numéro du répondant. Ainsi, le verbatim « F003 » correspond au troisième répondant de l'enquête menée sur Facebook. S'agissant d'Instagram, un codage inhérent à la date de publication du *post* dont est issu le commentaire a été privilégié. Ces verbatims portent comme premières lettres « IN ». Un verbatim noté IN04.08.2020 correspond dès lors à un commentaire émis à la suite d'une publication de Gillette Venus sur le réseau social Instagram, en date du 4 août 2020. Majoritairement en langue anglaise, ces derniers verbatims ont été traduits par nos soins.

Nicole Cuddihy, créatrice des styles pour l'opération Gillette Venus, a accepté de répondre à nos questions⁽³⁾. Nous souhaitions en effet obtenir davantage de précisions sur les ressorts de l'opération. Costumière et illustratrice, Nicole Cuddihy travaille notamment avec l'industrie du jeu vidéo. Elle a

collaboré à plusieurs opérations visant à créer du contenu pour Animal Crossing (Figure 1). Si Gillette compte parmi les campagnes emblématiques auxquelles elle a participé, nous pouvons aussi souligner le travail réalisé pour la marque de cosmétiques ColourPop (❶) pour laquelle elle a créé plusieurs collections de vêtements assortis à des palettes de maquillage. En collaboration avec un autre créatif, elle a, pour Netflix, créé des costumes et graphismes visant à promouvoir la série "Enola Holmes" (❷). En partenariat avec la marque Tommy Hilfiger (❸), elle a conçu des avatars représentant un groupe d'influenceurs, et reproduit une trentaine de conceptions réelles dans l'univers ACNH. Il s'est agi de faire un tournage promotionnel pour l'opération "Tommy Forest" en partenariat avec l'association Eco-Age, pour planter autant d'arbres réels que d'arbres virtuels. Notons enfin qu'elle propose ses créations originales sur un compte dédié @acnhfashion (❹) sur les réseaux sociaux Twitter et Instagram. Extrait du *lookbook* de l'opération "Skinclusive by Venus", l'Encadré 3 propose une présentation succincte de la créatrice et du cheminement l'ayant conduite à concevoir des tenues pour le jeu vidéo ACNH.

Le matériau collecté a fait l'objet d'une analyse qualitative avec le logiciel Nvivo. Il s'est agi de s'appuyer sur cet outil pour organiser, analyser et identifier les relations entre les données recueillies.

Animal Crossing, plus qu'un jeu-vidéo : un phénomène de société

Cinquième opus du jeu vidéo Animal Crossing, ACNH a été développé et édité par Nintendo. Annoncé par la marque lors d'une présentation en ligne en septembre 2018, le jeu a été lancé le 20 mars 2020. Uniquement disponible sur la console Nintendo Switch, ACNH est, en harmonie avec la philosophie de Nintendo, un jeu

⁽³⁾ Les extraits de ses réponses figurant dans le corps de l'article ont fait l'objet d'une traduction.

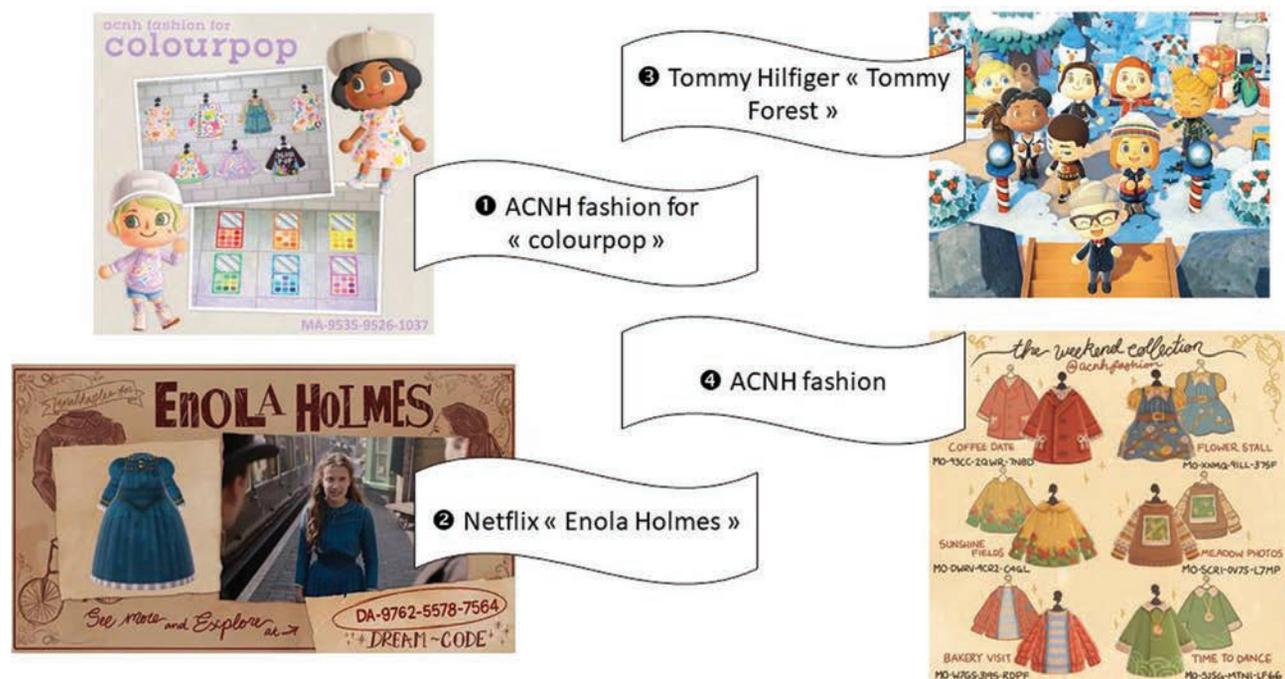


Figure 1 : Créations de Nicole Cuddihy.

(Source : D. R.)

Encadré 3 : Nicole Cuddihy, du loisir au travail créatif

« J'écris ceci tout en me prélassant au bord de la piscine avec mes amis, une heureuse journée d'été... à Animal Crossing. Tout au long de cette année difficile, le jeu a été mon exutoire créatif, un espace social, et un endroit pour me détendre. Jusqu'à cette collaboration avec Venus, je n'avais jamais vraiment exploré l'étendue de donner vie, à moi-même ou d'autres, dans le jeu. Passionnée d'Animal Crossing depuis l'époque GameCube, j'ai saisi l'opportunité de créer des motifs dans New Horizons. Une de mes premières conceptions était un cyborg, dont le profil de la manche était gonflé pour donner l'illusion d'un bras robotique. La conception a été immédiatement couronnée de succès. Un commentaire en particulier m'a frappée. Une joueuse a mentionné que la conception lui a rappelé son bras prothétique. Elle était excitée à l'idée de plus de représentation dans le jeu, et j'ai été inspirée pour utiliser mon art au-delà de l'esthétique. Je suis fascinée par le design de costumes dans les jeux vidéo, et comment ces dessins affectent les joueurs. Récemment, j'ai obtenu une maîtrise en design de costumes pour l'animation et les jeux. Alors que l'élan pour la diversité dans la conception est en train de se construire, il y a beaucoup de domaines où les progrès demeurent lents. Pourquoi puis-je ajouter des cicatrices et des rides aux guerriers elfes ou aux hors-la-loi, mais pas aux personnages de jeux moins axés sur le combat ? Ce *lookbook* vise à contrer ces conventions. Quand je l'ai conçu, j'ai pensé aux membres de mon entourage qui représentent chaque type de peau. Je voulais créer des styles dont je savais qu'ils seraient chéris : une robe lumineuse pour mon amie confiante qui ne cache jamais son acné, un *look* à la mode pour mon amie artiste dont la cicatrice est profonde, et un haut féminin en dentelle pour ma courageuse tante qui a subi une mastectomie. Je suis incroyablement heureuse de vous apporter cette collection, en partenariat avec Venus ».

Source : Gillette Venus (2020), "A note from the designer: Nicole Cuddihy", *Skinclusive summer line by Venus*, été, p. 6 – texte traduit par l'auteure.

facilement accessible par une large cible. Véritable succès, Animal Crossing a bénéficié de plusieurs déclinaisons depuis la sortie du premier jeu en 2001 au Japon. On retrouve ainsi dans ACNH les personnages emblématiques des précédents opus et une harmonie visuelle. Il s'agit de tirer parti d'une logique de déclinaison et de marque constituant, selon les termes de Benghozi et Chantepie (2017, p. 113), « une véritable stratégie de communication où la part de marché des suites peut être considérable ».

Depuis sa sortie, ACNH a rencontré un immense succès. En France, en 2020, toutes plateformes confondues, le jeu se hisse à la première place, d'une part, du marché physique en valeur avec 53 706 186 euros, et en volume, d'autre part, avec 1 079 290 unités vendues⁽⁴⁾. Dans le monde entier, Nintendo indique avoir vendu, au 30 septembre 2021, 34,85 millions d'unités du jeu, placé en deuxième place des ventes de cet éditeur derrière Mario Kart 8 Deluxe (38,74 millions d'unités vendues). En février 2021, le président de Nintendo, Shuntaro Furukawa, indiquait qu'ACNH s'était révélé « un moteur important non seulement des ventes de logiciels, mais aussi des ventes de matériel » (Nintendo Co., 2021, p. 1). Alors que la console Nintendo Switch se trouvait au milieu de son cycle de vie, les ventes ont considérablement augmenté en 2020, touchant un plus large éventail de consommateurs⁽⁵⁾. Selon

Shuntaro Furukawa, l'engouement pour ACNH a généré l'acquisition de la console Nintendo Switch de la part de nombreux joueurs. *In fine*, les consommateurs ayant acquis la console pour jouer à ACNH ont acheté d'autres jeux – en particulier les titres liés à Mario. Une frange des consommateurs joue exclusivement à ACNH : ils aiment communiquer avec leurs amis et participer aux événements régulièrement organisés dans le jeu (Nintendo Co., 2021).

ACNH est un jeu de simulation de vie. Au début de la partie, le joueur personnalise son avatar selon différents critères physiques (voir Encadré 2 page 52). L'avatar s'envole ensuite pour une île déserte, où il aménage en compagnie de deux animaux anthropomorphes. Le joueur aménage son île et fait évoluer son habitat. Une dimension esthétique semble prévaloir pour de nombreux joueurs qui partagent des photos de leur univers sur les réseaux sociaux. Du fait de son caractère interactif, ACNH compte parmi les jeux dits sociaux. Comme l'indiquent Benghozi et Chantepie (2017) à propos de ce type de jeux, il s'agit ici non pas tant de jouer ensemble mais de faire éventuellement connaissance avec d'autres joueurs, de s'inviter, d'inciter ses relations à jouer. Une dynamique d'entraide s'engage *via* l'échange ou le don de ressources, permettant de faire évoluer son environnement dans le jeu. De nombreux joueurs ont ainsi en période de confinement utilisé cette interface pour sortir de la monotonie : en écrivant à leurs amis, en leur rendant visite ou en les conviant sur leur île. Plusieurs événements ont été organisés sur le jeu en ligne : mariages, apéritifs, et même *talk-shows*... ACNH aurait selon Zhu (2021) permis à de nombreux joueurs de trouver une échappatoire, voire une réponse, aux difficultés inhérentes à la crise sanitaire.

⁽⁴⁾ Données SELL, à partir des panels GSD/GameTrack à fin 2020.

⁽⁵⁾ À l'occasion d'une allocution réalisée dans le cadre de la conférence CEDEC 2020, Hisashi Nogami, responsable de la série, est revenu sur la cible démographique du titre. Selon lui, tandis que le jeu est souvent perçu comme ayant une cible féminine, dans les faits, la répartition serait équitable entre hommes et femmes. En outre, la génération la plus représentée serait celle des 20 à 30 ans.

Parmi les activités auxquelles le joueur s'adonne figure le *shopping*. Il s'agit d'acquérir des meubles pour sa maison, des vêtements pour son personnage, des plantes, ou bien encore des cadeaux pour ses voisins. Afin d'acheter ces différents biens, le joueur utilise la monnaie locale : les clochettes. Cette monnaie peut être acquise *via* une forme de "*farming*" : une pratique consistant à consacrer une partie du temps de jeu à récolter de l'argent, des objets, en renouvelant sans cesse les mêmes actions, en parcourant les mêmes lieux. En outre, le joueur peut aussi collecter des pièces qui seront présentées dans le musée de son île : insectes, créatures marines, œuvres d'art, fossiles. Parmi les spécificités du jeu, nous pouvons souligner le fait qu'il simule le temps réel : le jour se lève et la nuit tombe à des espaces temps similaires à ceux programmés sur l'horloge de la console, conduisant par exemple le joueur à privilégier de se connecter à des moments où les boutiques sont ouvertes. Le *gameplay* prévoit aussi de suivre le rythme des saisons : faire un bonhomme de neige en hiver, ramasser des champignons en automne... Certains insectes ou créatures marines ne peuvent ainsi être trouvés qu'à des saisons spécifiques.

Enfin, l'un des aspects saillants du jeu réside dans la possibilité de consulter et créer, grâce à une application intégrée, des motifs permettant de personnaliser, notamment, des vêtements et chapeaux. C'est grâce à cet outil que de nombreuses marques de mode ont intégré ACNH en proposant aux joueurs des créations gratuites. Privées de podium en 2020, des marques de mode ont ainsi organisé des défilés dans le jeu. C'est également *via* cet outil créatif que Nicole Cuddihy a créé des *looks* pour Gillette Venus. Les rouages de l'opération sont présentés dans la section suivante.

Décryptage de l'opération "Venus Skinclusive" : un plaidoyer pour l'inclusion

Gillette Venus est une marque du groupe Procter & Gamble, proposant une gamme de rasoirs et de produits de rasage pour les femmes. En 2019, la marque a lancé au niveau mondial la campagne "My Skin, My Way" (Figure 2). En France, c'est avec la signature « C'est ma peau et j'en suis fière » que la campagne a vu le jour par le biais d'un spot télévisé diffusé sur France 2 en mars 2020. La proposition de valeur peut être synthétisée en ces termes : « Chaque femme mérite de se sentir bien dans sa peau. Venus se tient aux côtés de toutes celles qui cassent les



Figure 2 : Visuel de la campagne "My Skin, My Way".

règles ». Dans cette campagne, la marque fait appel à des femmes ne correspondant pas aux « diktats de la beauté ». En mettant à l'honneur des femmes aux beautés diverses, il s'agit pour Venus de valoriser la diversité des corps, des types de peau et de pilosité. Résolument dans la thématique de l'inclusion et de la diversité, Venus indique chercher non pas seulement à lutter contre une vision stéréotypée de la beauté, mais à mettre en perspective la diversité des peaux et des corps. La marque s'inscrit ainsi dans le mouvement engagé par la marque Dove (Johnston et Taylor, 2008 ; Kunert et Seurra, 2013).

Nicole Cuddihy nous explique le contexte de mise en œuvre de l'opération engagée par Gillette Venus dans le jeu vidéo ACNH : en raison du confinement lié à l'épidémie de la Covid-19, la marque ne pouvait pas créer sa campagne de plage habituelle. Le succès d'ACNH, dont le *gameplay* offre des possibilités créatives, en a fait l'espace idoine pour poursuivre le dialogue avec sa communauté. Fan du jeu vidéo Animal Crossing depuis l'édition GameCube⁽⁶⁾ qu'elle possédait enfant, Nicole Cuddihy a rapidement adhéré à ACNH. Elle nous explique avoir créé pour le plaisir un compte Instagram dans le but de partager ses créations : « J'ai toujours aimé créer des modèles de vêtements dans le jeu et j'étais enthousiasmée par l'aspect social du partage de modèles avec les autres ». Nicole Cuddihy n'avait ainsi pas imaginé qu'il y avait un potentiel pour que ce qu'elle faisait comme un loisir puisse se transformer en un véritable emploi. Elle a été contactée par Gillette Venus et Grey New York (l'agence de publicité qui a mis en œuvre l'activation ACNH) sur son compte Twitter. Ces parties prenantes avaient aimé ses créations pour ACNH et observé sur son site *Web* personnel qu'elle disposait d'une expertise en création de costumes. Lui a été présenté le concept de la ligne "Skinclusive". Nicole Cuddihy nous explique avoir été immédiatement enthousiaste : « Je savais que c'était une opportunité incroyable de travailler dans la conception de jeux et de faire partie d'un message important ! ».

L'opération créative menée dans ACNH s'inscrit dans la continuité de la campagne "My Skin, My Way", et a ainsi profondément orienté le travail de la styliste. Nicole Cuddihy nous précise que ses interlocuteurs disposaient d'une liste de types de peau dont ils souhaitaient qu'ils puissent être inclus. Aux prémisses, l'équipe a rassemblé quelques images de référence. Puis, Nicole Cuddihy a mené des recherches et réalisé les *looks* à partir de l'outil de conception du jeu ACNH. Elle nous fait part de la complexité de son travail créatif : « Il était un peu difficile de créer des vêtements qui ressemblaient à de la peau. Les formes des vêtements sont vraiment limitées, nous avons donc dû être créatifs pour dessiner les bras et les jambes sur les robes. C'est un espace de conception si petit, et je voulais vraiment que chaque type de peau soit représenté avec précision ! De plus, comme je dessinais la peau, il fallait un nouveau motif pour chaque carnation, ce qui prenait beaucoup de

(6) Le premier opus d'Animal Crossing est sorti en Amérique et en Europe entre 2002 et 2004 sur la console Nintendo GameCube.

temps ». En dépit des difficultés et du caractère chronophage de cette conception, la styliste retient que cela « valait vraiment le coup pour que tout le monde puisse être inclus ! » Elle nous a témoigné être très reconnaissante envers les membres de l'équipe avec laquelle elle a travaillé : tandis que de nombreux compromis ont dû être faits en termes de conception, ses interlocuteurs se sont toujours montrés positifs et encourageants.

La marque a ainsi proposé un catalogue de collection (*lookbook*) "The Skinclusive Summer Line by Venus". Selon les termes de Gillette Venus, il s'agit d'une collection de vêtements de plage chic conçue en utilisant le modèle personnalisé de conception de vêtements du jeu ACNH. Les différents vêtements sont adaptés à chacune des carnations proposées dans le jeu, et représentent différents types de peau ou spécificités corporelles. Ainsi, 19 propositions ont été adaptées aux 8 tonalités de la peau. Entre les conceptions corporelles et celles inhérentes au visage, ce sont 264 designs au total qui ont été créés. On retrouve dans la Figure 3 une page type du catalogue sur laquelle nous avons ajouté quelques commentaires. Au regard de la classification des formes de placements produit proposée par Lehu (2009), il nous semble opportun de parler de « placement évocateur » s'agissant de l'insertion

de la marque dans le jeu ACNH. En effet, le nom de marque ou ses produits n'apparaissent pas dans l'opération au sein de laquelle sont finalement représentés des *looks* d'avatars présentant certaines particularités corporelles. En harmonie avec les recommandations de Chernikova et Branco (2019), l'opération prend les traits d'une forme de publicité caméléon.

C'est en particulier sur le compte Instagram américain de la marque que l'opération a été médiatisée par Gillette. Il s'est agi tout d'abord de générer une forme « d'aguichage » (*teasing*) le 3 août 2020, puis d'entrer dès le lendemain dans une phase de révélation avec la présentation de *looks* emblématiques de l'opération. Les publications qui ont suivi ont permis de montrer les différents *looks* de la collection, dont certains ont pu être mis en avant par des créatrices de contenu. Ainsi, plusieurs influenceuses ont fait la promotion de l'opération en publiant la photographie de leur avatar arborant l'une des tenues. Nicole Cuddihy nous explique d'ailleurs avoir été sensible au fait qu'en tant que grande marque, Gillette Venus disposait des ressources nécessaires pour travailler avec plusieurs influenceuses renommées afin de promouvoir l'opération. Un événement en ligne réunissant plusieurs influenceuses s'est d'ailleurs déroulé en direct le



Figure 3 : Vitiligo Vibe.

Source : extrait du *lookbook* "Skinclusive Summer Line by Venus" (2020)

31 août 2020 : "The first ever skininclusive fashion show". Nicole Cuddihy nous indique : « Cela a vraiment mis des visages authentiques sur les créations et la campagne, ce qui a donné un caractère plus significatif au travail créatif ». La Figure 4 met en perspective le partenariat de Gillette Venus avec une créatrice de contenu à l'origine du blog *Jag Lever*. Il est possible d'y observer les similitudes entre son apparence et celle de son avatar. Cette similitude fait notamment écho aux recherches de Biocca (1997), et au phénomène d'identification entre le joueur et son avatar.

Une opération marketing qui bouscule les codes

Un effet miroir auxquels de nombreux joueurs sont sensibles

Après avoir identifié dans notre corpus⁽⁷⁾ l'ensemble des commentaires témoignant des aspects positifs inhérents à la perception de l'opération menée par Gillette Venus dans ACNH, nous avons utilisé l'outil de requête de fréquence de mots du logiciel Nvivo pour répertorier les mots les plus cités dans cette catégorie. Dans le nuage (Figure 5) figurent les 70 mots dont la fréquence est la plus importante. Ont été exclus par défaut les « mots vides », c'est-à-dire les mots les moins significatifs pour l'analyse tels que les conjonctions ou les prépositions. En outre, nous avons fait le choix de regrouper les mots présentant des similitudes à l'instar de « permet », « permettre » et « permis ». Le nuage de mots nous semble particulièrement emblématique des enjeux associés à l'opération menée par Gillette Venus.

⁽⁷⁾ Le nuage de mots présenté en Figure 5 s'appuie exclusivement sur le corpus relatif à l'enquête menée auprès de la communauté de joueurs ACNH sollicitée *via* le réseau social Facebook. En effet, nous avons privilégié pour l'utilisation de la requête de fréquence les données recueillies en langue française.

D'après les mots centraux, et en harmonie avec notre analyse, les répondants soulignent le fait que l'opération permet aux joueurs, *via* leur avatar, d'accepter leurs différences.



Figure 5 : Nuages de mots évoquant les atouts de l'opération.

Fait au fur et à mesure de la lecture, le codage de notre corpus nous a permis de nourrir notre analyse et de mettre en relief les éléments saillants de la perception de l'opération. Parmi les points centraux de notre analyse figure la sensibilité de nombreux répondants au fait que leur avatar puisse adopter certaines particularités physiques : « Chacun peut adapter son avatar à lui-même, s'il en a envie, c'est génial ! » (F030). L'opportunité d'être en dehors des standards programmés du *gameplay* d'ACNH est appréciée : « Chaque personne peut ainsi designer son avatar à son effigie propre et sans devoir se "normer" » (F011). C'est sur le corpus relevé sur le compte Instagram de Gillette Venus que nous avons recueilli de nombreux témoignages de personnes ayant opté pour les *looks* proposés. Elles ont fait part de leur reconnaissance envers l'initiative : « J'ai un vitiligo !! C'est tellement génial d'être représenté dans votre collaboration avec #AnimalCrossing »



Parlons inclusion et Animal Crossing, deux choses que nous connaissons et aimons ! Mon avatar d'Animal Crossing est comme moi. Il a des vergetures, de la cellulite, des tâches de rousseur et des tatouages ! C'est tellement important d'être représenté partout. Gillette Venus célèbre cela en s'associant à une femme designer pour développer une ligne Skininclusive et en partageant un look complet de codes de mode Animal Crossing pour personnaliser davantage votre avatar. Cela inclut tous types et tons de peau, j'adore ! Avant j'étais gênée par mes cuisses, vergetures, rides etc. mais désormais j'apprends à aimer les choses qui me rendent unique.

Figure 4 : Partenariat avec Rachel Iwanyszyn.

Source : *repost* du 12 août 2020 @jaglever sur le compte Instagram de Gillette Venus – traduit par l'auteure

(IN04.08.20), ou bien encore « merci d'avoir inclus le psoriasis, cela représente pour moi bien plus que vous ne pouvez l'imaginer » (IN06.08.20).

In fine, les différents looks proposés par Venus participent à un processus d'acceptation. Ces verbatims corroborent notre propos : « Permettre aux gens de faire apparaître les particularités de leur corps peut permettre de mieux les assumer dans la vraie vie si ce n'est pas le cas ou au moins de le montrer sans gêne » (F003) ; « Le fait de montrer cette diversité des corps encourage à l'accepter et de s'aimer, qu'on ait des vergetures, de l'acné, ou encore des prothèses » (F004) ; « Merci beaucoup pour la peau acnéique ! Je me suis toujours sentie fragilisée par l'acné, mais vous les gars, vous êtes une marque si incroyable et merveilleuse !! » (IN06.08.01). Certains considèrent que la cible perçue du jeu est de ce point de vue particulièrement pertinente : « Le fait que le jeu soit utilisé par une tranche d'âge assez jeune – surtout les adolescent(e)s – permet de leur faire passer également ce message de *body positive*. Il est intéressant que les jeunes sachent qu'il faut savoir s'accepter et qu'ils ou elle(s) sont tous magnifiques à leur façon » (F412).

Ce faisant, les répondants considèrent que la marque Venus tient un rôle dans l'évolution du jeu vidéo ACNH. Tandis que le jeu offre moult options de personnalisation de chacun des avatars (Encadré 2 page 52), la plupart des caractéristiques apparaissent comme étant relativement normées. Plusieurs répondants perçoivent alors Gillette Venus comme une marque faisant avancer une cause : « La marque veut bouger les lignes du jeu en proposant des silhouettes qui officiellement n'existent pas dans le jeu. C'est comme une petite révolution » (F007). Ces différentes caractéristiques offrent davantage de réalisme : « Grâce à cette initiative, les personnes ont eu l'occasion de faire un avatar qui leur ressemble encore plus physiquement, et c'est ce qui manquait peut-être à Animal Crossing » (F008). Notre analyse conforte ainsi la littérature soulignant le fait que l'avatar est perçu par les répondants comme une extension d'eux-mêmes (Wilson, 2003).

L'opération confère une image de marque inclusive à Venus : « Cela montre que la marque ne discrimine personne en fonction de son physique » (F010). L'initiative est source de différenciation dans l'univers des marques en ce sens qu'elle donne lieu « de ne pas montrer uniquement les femmes "parfaites" et [de] ne pas promouvoir un seul type de beauté » (F016). Plusieurs répondants considèrent ainsi que la marque s'empare d'un sujet négligé : « Elle parle d'un sujet souvent ignoré par les marques » (F009). L'initiative permet au jeu vidéo d'être un territoire d'inclusion : « Tout le monde a sa place dans ce jeu, même ceux avec des différences génétiques ou des handicaps ou une morphologie différente » (F013).

Au travers de l'analyse de l'ensemble des données recueillies, nous observons une forme de nébuleuse des frontières du réel et du virtuel. En effet, les possibilités de personnalisation de l'avatar participent à la projection dans l'univers du jeu. Alors que la démarche inclusive est mise en avant au sein de médias pouvant

montrer une image réelle du corps, les joueurs d'ACNH apprécient que l'opération franchisse les frontières : « C'est bien de retrouver ce type de mouvement – montrer des corps naturels et non pas des corps retouchés – jusque dans des jeux vidéo » (F025).

Si la majorité des répondants semble avoir apprécié l'opération menée par Gillette Venus, certaines critiques, mais aussi sources de frustration, émergent ; la section suivante s'y consacre.

Les sources de rejet et de frustration

À l'instar d'autres formes publicitaires, l'opération menée dans le jeu vidéo ACNH a suscité quelques réactions négatives, voire « épidermiques ». Construite à partir de l'analyse de notre corpus, la carte perceptuelle (Figure 6, page suivante) les met en perspective.

Parmi les éléments saillants de notre analyse, nous relevons que certains répondants perçoivent une forme d'incohérence entre la proposition de valeur perçue (l'acceptation de soi) et le produit commercialisé par la marque (le rasoir). Ce constat transcende naturellement le seul cadre de l'opération dans ACNH, et relève davantage de la stratégie de communication globale de la marque Gillette Venus. Ainsi, certains répondants font part de l'existence d'un hiatus entre le discours d'acceptation de soi aux élans féministes de la marque et le type de produits vendus : les rasoirs. Ce verbatim nous semble particulièrement emblématique de ce point de vue : « Beaucoup de femmes refusent d'éliminer leurs poils et prônent l'égalité des corps entre la femme et l'homme [...]. C'est pourquoi j'ai du mal à voir une marque comme Gillette surfer sur le *body positive* » (F454). À l'instar d'autres marques qui se sont engagées dans la diversité et l'estime de soi, il est reproché une finalité commerciale : « Je ne pense pas la marque très honnête dans la démarche inclusive » (F223) ; « C'est vraiment du marketing de bas étage qui se veut bien-pensant [...] genre chez Gillette, tous les physiques sont importants » (F302). Ce constat fait écho aux travaux témoignant de l'effet que nous avons qualifié de *boomerang* s'agissant de l'engagement des marques vis-à-vis de causes en lien avec l'acceptation de soi (Johnston et Taylor, 2008 ; Kunert et Seurra, 2013 ; Pounders, 2018).

Une autre source de rejet de l'opération est inhérente au décalage entre le produit vendu par Gillette et l'univers du jeu, et *in fine* à la quête de congruence (Peters et Leshner, 2013). Alors qu'aucun rasoir n'apparaît dans l'opération de communication dans le jeu Animal Crossing, certains consommateurs associent naturellement la marque à cette famille de produits, et ne comprennent pas le lien avec Animal Crossing. Nicole Cuddihy nous avait ainsi expliqué qu'il avait pu être redouté, en amont du lancement de l'opération, que la cible ne comprenne pas pourquoi Gillette Venus souhaitait s'impliquer dans Animal Crossing : « Cela aurait pu sembler étrange qu'une entreprise de rasoirs conçoive des tenues de jeu ». Notre interlocutrice précise que la connaissance de l'engagement de Venus envers les questions relatives à la représentation permet au contraire de comprendre sa trajectoire marquée par la volonté que le regard positif porté sur

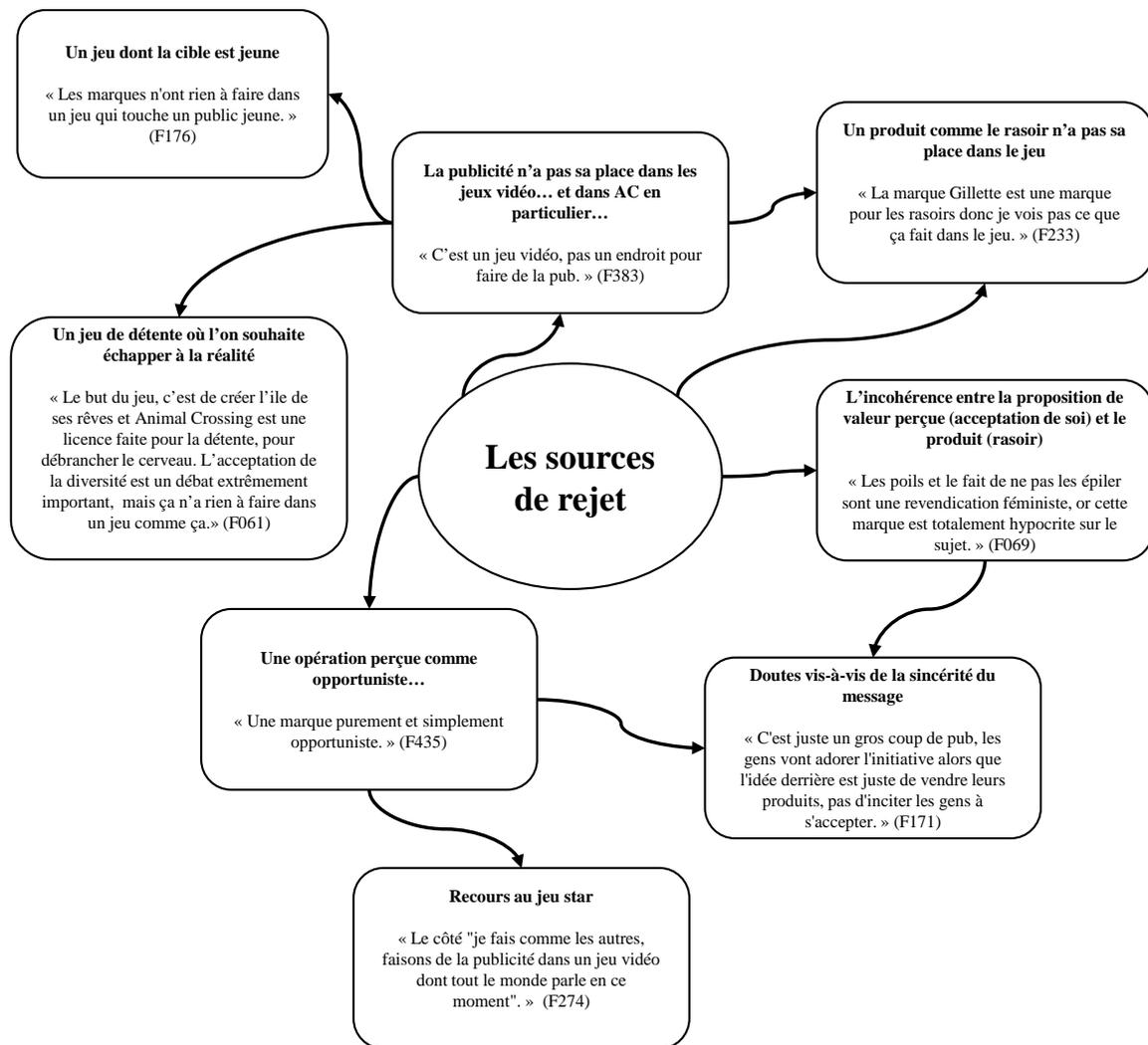


Figure 6 : Carte perceptuelle des sources de rejet de l'opération.

les types de peaux soit diffusé partout, y compris dans un univers virtuel. Même si la plupart des répondants semblent adhérer à la proposition créative, certains semblent en quête de cohérence et de congruence, appelant la marque à faire montre plus encore de pédagogie.

Certains consommateurs marquent leur réserve, voire aversion, envers l'intégration des marques dans l'univers des jeux vidéo en général et dans ACNH en particulier. Plusieurs répondants considèrent que les enfants qui jouent à ACNH doivent être préservés des opérations marketing. Par ailleurs, en écho à la recherche de Zhu (2021), un point saillant de notre analyse est inhérent au fait que de nombreux sujets voient le jeu comme un espace de détente. ACNH représente ainsi un univers dont ils souhaitent qu'il soit préservé de la communication publicitaire et de tout ce qui peut se faire l'écho des méandres et tracas de la vie réelle. Ce jeu est considéré par plusieurs répondants comme un environnement rêvé que la publicité est susceptible de venir contrarier. Plus encore, le message de Gillette Venus semble renvoyer à des préoccupations dont certains ne souhaitent pas qu'elles interfèrent avec le jeu : « Je pense que ce genre de jeu n'a pas besoin de ça... Ce n'est pas un jeu basé

sur l'avatar et le physique en premier. C'est un jeu de détente avant tout où l'on s'occupe d'une petite île. Je pense qu'on [...] entend [...] assez dans notre quotidien parler du physique des gens alors pourquoi le faire dans le jeu aussi... laissons les complexes, les critiques et autres dans la "vraie vie" » (F130). Dans cet élan, et dans des termes plus généraux, un autre répondant s'interroge sur l'opportunité de conférer à l'avatar certaines caractéristiques corporelles : « Je ne crois pas que dans un jeu on veuille des vergetures bien que ce soit tout à fait naturel et magnifique » (F128). Ces différentes critiques requièrent un éclairage : dans le jeu ACNH, jamais un joueur n'est confronté à une forme de placement produit sans en avoir lui-même décidé. Le joueur dispose en effet d'un rôle actif dans le choix de porter les tenues créées par Gillette Venus ou toute autre marque. Il convient en effet de passer par une plateforme dédiée au sein du jeu et d'y saisir les codes associés à chacun des *looks* (cf. Figure 3 page 57).

Le recours au support ACNH a par ailleurs pu être considéré comme opportuniste. Deux facettes peuvent être mises en avant : l'opportunisme est, d'une part, associé au fait qu'ACNH est perçu comme le jeu à succès dans lequel plusieurs marques s'engouffrent, laissant présager un phénomène de lassitude, voire

de saturation. D'autre part, certains joueurs s'interrogent sur l'implication effective de Nintendo dans ce partenariat : « Mais avez-vous eu la permission des créateurs du jeu d'utiliser leur contenu dans votre publicité ? » (IN04.08.2020) ; « Est-ce que quelqu'un sait s'il s'agit d'un partenariat officiel ? C'est bizarre, il n'y a rien de posté sur le compte de Nintendo ou sur celui d'Isabelle⁽⁸⁾ sur Twitter » (IN07.08.2020). À ces interrogations postées sur Instagram, aucune réponse n'a, à notre connaissance, été formulée par la marque. Il convient de préciser que Nintendo autorise les marques à fournir leurs designs aux joueurs, à les inviter sur les îles qu'elles ont créées, ou bien encore à partager sur les réseaux sociaux des captures d'écran, voire des vidéos. En revanche, les marques ne doivent pas partager de contenu « vulgaire, discriminatoire ou offensant », ou bien encore indiquer que leur contenu est approuvé par Nintendo.

Au-delà de ces éléments, une source de déception est inhérente au fait que le catalogue "Skinclusive" ne concerne pas les personnages masculins : « Dommage qu'ils n'aient pas mis de personnages typés "masculins". Même si Gillette Venus est une marque qui vise avant tout les femmes, rien n'empêche de mettre des corps masculins avec leurs petits défauts » (F412). Une autre source de frustration a pu être relevée sur le compte Instagram de Gillette Venus : des joueurs ont noté que l'un des *looks* n'était pas téléchargeable dans le jeu : la mastectomie. Le *community manager* leur a répondu que ce design avait *a priori* été signalé⁽⁹⁾ par des joueurs auprès de Nintendo qui l'a fait disparaître.

Recommandations managériales

Si de nombreuses marques investissent le jeu vidéo ACNH, c'est parce qu'il constitue un support média disposant de multiples atouts parmi lesquels son immense popularité et sa belle aura. Nous relevons par ailleurs la relative célérité et facilité technique de mise en œuvre d'une opération marketing dans ACNH. Nicole Cuddihy nous explique que certains de ses projets ont nécessité un temps de conception de moins de deux semaines, délai extrêmement court pour la mise en place d'une campagne. En outre, contrairement à la plupart des autres jeux vidéo, les marques peuvent créer du contenu sur Animal Crossing sans payer de redevances à Nintendo. Une opération réussie génère beaucoup de partages sur les réseaux sociaux, et *in fine* une publicité gratuite. Dès lors, comment tirer au mieux profit de ce support média ? L'analyse de l'opération menée par Gillette Venus nous permet de formuler plusieurs recommandations.

Il semble crucial de comprendre les envies de la communauté, et conséquemment de s'imprégner de la philosophie et de l'univers du jeu. Nicole Cuddihy nous indique : « Le meilleur conseil que je puisse donner est

de s'assurer de bien comprendre la communauté ». Selon elle, apposer le logo d'une marque sur un design – chapeau, vêtement, etc. – ne saurait suffire à séduire la communauté des joueurs. L'un des principaux points de vigilance est par conséquent inhérent à la méconnaissance de l'environnement du jeu vidéo et des attentes des joueurs. Il s'agit de ne pas générer un sentiment d'intrusion. Selon Nicole Cuddihy, ce sentiment devient « extrêmement apparent dans les activations de jeux, lorsque les marques traitent les jeux comme un panneau d'affichage ou un espace publicitaire sans penser à la meilleure façon d'utiliser le contenu du jeu ». Elle nous indique que certaines opérations de marque ont pu être perçues comme étranges et inopportunes. Nicole Cuddihy considère ainsi que certaines opérations qu'elle a pu observer n'avaient pas leur place dans le jeu ACNH. Sachant que parmi les activités privilégiées figurent notamment l'aménagement de son île et de l'intérieur de son habitat ou bien encore la personnalisation de son avatar, les marques peuvent naturellement créer une île à leur image ou proposer une ligne de vêtements. Ainsi, ce sont principalement des marques en lien avec la mode qui ont investi le jeu. Si la présence de marques évoluant dans l'univers de la mode semble naturelle, d'autres marques peuvent, à l'image de Gillette Venus, s'associer à l'univers d'Animal Crossing. Or se pose la question de la légitimité et de l'opportunisme présumé. Afin que les opérations soient acceptées, il semble important qu'elles s'intègrent subtilement à l'univers du jeu et y apportent de la valeur ajoutée. Il s'agit pour l'essentiel de faire sens. Il est dès lors crucial de porter une réflexion sur ce que la marque souhaite apporter à l'expérience du joueur. S'agissant d'ACNH, ce ne sont pas forcément des vêtements ou de nouveaux designs qu'il convient de proposer aux joueurs, il faut leur apporter une expérience, créer un contenu divertissant et porteur de valeur. Cela fait écho aux préconisations de Benghozi et Chantepie (2017) s'agissant de l'importance de la créativité et des innovations en matière de modalités publicitaires dans les jeux vidéo.

Afin de mieux s'imprégner de l'univers du jeu, il peut être opportun de collaborer avec des créateurs connus par la communauté des joueurs. Comme nous l'indique Nicole Cuddihy, les joueurs d'Animal Crossing apprécient que les marques mettent en avant les créatifs avec lesquels elles travaillent. Ainsi, le fait d'avoir mentionné la créatrice semble avoir été apprécié par la communauté ACNH. Selon notre interlocutrice « cela a vraiment montré aux joueurs que Gillette Venus se souciait d'eux ». La collaboration entre les designers et les marques permet à ces dernières d'être accompagnées dans un environnement dont elles ne connaissent pas tous les rouages. *In fine*, ce type de collaboration s'inscrit dans une démarche « gagnant-gagnant » et suscite des opportunités croisées.

Enfin, il nous semble important que les marques fassent montre de transparence et de pédagogie dans leur approche. Sur des sujets comme celui porté par Gillette Venus, il peut se révéler nécessaire d'expliquer, voire de justifier la trajectoire amenant à une communication dans le jeu vidéo. Cette démarche pédagogique est d'autant plus importante lorsqu'il existe un écart entre

⁽⁸⁾ Il s'agit d'un compte officiel de Nintendo, où Isabelle, l'un des personnages non-joueurs du jeu vidéo, fait part des actualités d'ACNH.

⁽⁹⁾ Le *look* laissait apparaître en transparence des cicatrices sur la poitrine.

l'univers de la marque et celui du jeu. Typiquement, il semble qu'un joueur trouve plus naturel de voir une marque de vêtements dans le jeu⁽¹⁰⁾ qu'une marque de rasoirs, quand bien même le point d'insertion serait inhérent à différents styles de vêtements. Qui plus est, il nous semble primordial que les marques lèvent le voile sur le rôle de Nintendo dans ce type d'opérations marketing et assument que la multinationale n'est pas un partenaire officiel. Ainsi, tandis que Nintendo s'engage à ne pas diffuser de publicité dans le jeu, elle l'autorise. Si la multinationale n'est pas directement bénéficiaire des revenus inhérents aux formes de placement produit dans le jeu ACNH, elle l'est indirectement du fait de la notoriété associée à chacune des marques qui l'investissent, et des nouveaux contenus et expériences offerts à la communauté des joueurs.

Conclusion

C'est au travers de l'opération menée par Gillette Venus que nous avons essayé de comprendre les ressorts et enjeux du recours à ACNH comme support média. Du fait de sa popularité et des options de personnalisation inhérentes à son *gameplay*, de nombreuses marques investissent ACNH. La crise sanitaire ayant bouleversé les modalités et caractéristiques de leur communication média et hors média, les marques ont vu dans ce jeu vidéo une façon originale d'atteindre leur(s) cible(s). Elles y créent du contenu, le partagent et peuvent aller jusqu'à avoir leur propre espace (une île) où leur communauté peut se rendre. *In fine*, le jeu fonctionne comme une forme de réseau social.

L'opération de Gillette Venus en 2020 avait pour principal objectif de renforcer le message d'inclusion porté par la marque. Il s'est agi de représenter différents types de peau ou caractéristiques physiques, non plus seulement dans des médias classiques comme l'affichage ou la télévision, mais également dans un univers virtuel. Notre recherche témoigne de l'accueil majoritairement favorable de l'opération par la communauté des joueurs ACNH. La campagne semble remplir ses objectifs : nombre de particularités physiques n'étant pas prévues par le jeu, la proposition de Gillette Venus est créatrice de valeur pour la plupart des joueurs qui considèrent que le jeu vidéo peut ou doit être un territoire d'inclusion. Pour Gillette Venus, l'objectif n'aura pas tant été que les tenues soient sélectionnées par de nombreux joueurs, mais au travers d'une opération originale, largement diffusée sur les réseaux sociaux et dans les médias, de déployer une image inclusive.

Les joueurs se sont montrés sensibles au fait que la marque bouscule les codes classiques du jeu et offre davantage de fonctions de personnalisation. Plusieurs d'entre eux estiment que les options de personnalisation de leur avatar sont importantes, celui-ci étant considéré comme une extension d'eux-mêmes. Le fait de pouvoir lui apporter certaines caractéristiques physiques semble permettre une meilleure acceptation des différences. Si la grande majorité des personnes a apprécié l'opération, notre recherche rend compte de

sources d'agacement, de déception, voire de frustration. De manière générale, certains joueurs regrettent la présence de marques au sein du jeu ACNH qu'ils envisagent comme un territoire de détente. D'autres s'interrogent sur l'opportunité de la proposition de marque dont le produit (le rasoir) n'a pas de lien direct avec l'univers du jeu. La marque a, par ailleurs, pu être taxée d'opportuniste du fait de son insertion dans un jeu à succès.

Cette recherche soulève de nombreuses questions et ouvre ce faisant de stimulantes pistes de recherche. Alors que le jeu vidéo est investi par de nombreuses marques comme support média, nous pouvons nous demander en quoi un support comme ACNH façonne le devenir des réseaux sociaux. Les îles paradisiaques d'Animal Crossing deviennent en effet de véritables espaces d'influence. Si la politique semble désormais *persona non grata*, les marques y sont, sous certaines conditions, les bienvenues. À l'agenda du chercheur (et joueur d'ACNH), l'observation du déploiement de nouvelles opérations de marque dans le jeu vidéo. Il s'agira d'identifier les pratiques créatrices de valeur et sources d'évolution des attitudes et comportements de la cible.

Bibliographie

- BAILEY R., WISE K. & BOLLS P. (2009), "How avatar customizability affects children's arousal and subjective presence during junk food-sponsored online video games", *CyberPsychology & Behavior*, 12(3), pp. 277-283.
- BENGHOZI P. J. & CHANTEPIE P. (2017), *Jeux vidéo: l'industrie culturelle du XXI^e siècle ?*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- BENTI B. S. & STADTMANN G. (2021), *Borders in Motion: An application related to the video game Animal Crossing: New Horizons*, European University Viadrina Frankfurt (Oder) Department of Business Administration and Economics, discussion paper n°423, 18 p.
- BIOCCA F. (1997), "The cyborg's dilemma: Progressive embodiment in virtual environments", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(2), JCMC324.
- CHERNIKOVA A. & BRANCO M. (2019), "Product placement in computer/video games: An analysis of the impact", *Innovative Marketing*, 15(3), pp. 60-70.
- DILL K. E. & THILL K. P. (2007), "Video game characters and the socialization of gender roles: Young people's perceptions mirror sexist media depictions", *Sex roles*, 57(11), pp. 851-864.
- DOWNS E. & SMITH S. L. (2010), "Keeping abreast of hypersexuality: A video game character content analysis", *Sex Roles*, 62(11-12), pp. 721-733.
- GROESZ L. M., LEVINE M. P. & MURNEN S. K. (2002), "The effect of experimental presentation of thin media images on body satisfaction: A meta-analytic review", *International Journal of eating disorders*, 31(1), pp. 1-16.
- IVORY J. & KALYANARAMAN S. (2007), "The effects of technological advancement and violent content in video games on players' feeling of presence, involvement, physiological arousal and aggression", *Journal of Communications*, 57(3), pp. 532-555.
- JOHNSTON J. & TAYLOR J. (2008), "Feminist consumerism and fat activists: A comparative study of grassroots activism and the Dove real beauty campaign", *Signs: Journal of women in culture and society*, 33(4), pp. 941-966.
- KIT L. C. & P'NG E. L. Q. (2014), "The effectiveness of product placement: The influence of product placement towards consumer behavior of the millennial generation", *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(2), pp. 138-142.

⁽¹⁰⁾ Les vêtements sont en effet proposés par le *gameplay*.

- KLIMMT C., HEFNER D. & VORDERER P. (2009), "The video game experience as 'true' identification: A theory of enjoyable alterations of players' self-perception", *Communication theory*, 19(4), pp.351-373.
- KUNERT S. & SEURRAT A. (2013), « De la "publicité sociale" : lorsque les marques communiquent sur "la lutte contre les discriminations" et la "promotion de la diversité" », *Communication management*, 10(1), pp. 63-78.
- KÜSTER-BOLUDA I., PARDO E. & SUEMANOTHAM T. (2010), *Product placement in video games as a marketing strategy: An attempt to analysis in Disney Company*, WP-EC 2014.
- LEHU J. M. (2011), *La publicité est dans le film : placement de produits et stratégie de marque au cinéma, dans les chansons, dans les jeux vidéo...*, Éditions Eyrolles.
- LIM S. & REEVES B. (2009), "Being in the game: Effects of avatar choice and point of view on psychophysiological responses during play", *Media psychology*, 12(4), pp. 348-370.
- MARTÍ-PARREÑO J., BERMEJO-BERROS J. & ALDÁS-MANZANO J. (2017), "Product placement in video games: The effect of brand familiarity and repetition on consumers' memory", *Journal of Interactive Marketing*, 38, pp. 55-63.
- NEAR C. E. (2013), "Selling gender: Associations of box art representation of female characters with sales for teen-and mature-rated video games", *Sex roles*, 68(3), pp. 252-269.
- NINTENDO Co. (2021), "Nine-month financial results briefing for fiscal year ending", conference call, March.
- OKKAY Í. (2021), "Attitudes towards ethical problems in product placement in mass communication tools", *Journal of International Social Research*, 14(76), pp. 657-665.
- PETERS S. & LESHNER G. (2013), "Get in the game: The effects of game-product congruity and product placement proximity on game players' processing of brands embedded in advergames", *Journal of Advertising*, 42(2-3), pp. 113-130.
- PLOTKINA D. & SAUREL H. (2020), "Show me the real world: Reactions of American female consumers to more realistic and diverse human models in e-commerce", *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 1-20.
- POUNDERS K. (2018), "Are portrayals of female beauty in advertising finally changing?", *Journal of Advertising Research*, 58(2), pp. 133-137.
- RECKWITZ A. (2020), *Society of singularities*, John Wiley & Sons.
- SARDA E. (2017), *Les effets des jeux vidéo à contenu sexiste sur l'objectivation de la femme et sur les stéréotypes de genre*, thèse de doctorat, Université de Grenoble Alpes.
- STERMER S. P. & BURKLEY M. (2012), "Xbox or SeXbox? An examination of sexualized content in video games", *Social and Personality Psychology Compass*, 6(7), pp. 525-535.
- TAYLOR T. L. (2002), "Living digitally: Embodiment in virtual worlds", in SCHROEDER R. (éd.), *The social life of avatars*, London, Springer, pp. 40-62.
- WAGGONER Z. (2009), *My avatar, my self: Identity in video role-playing games*, McFarland.
- WILSON L. (2003), "Interactivity or interpassivity: A question of agency in digital play", *Fine Art Forum*, 17(8).
- WILLIAMS K., PETROSKY A., HERNANDEZ E. & PAGE R. A. (2011), "Product placement effectiveness: revisited and renewed", *Journal of Management and Marketing research*, 7(1).
- ZHU L. (2021), "The psychology behind video games during COVID-19 pandemic: A case study of Animal Crossing: New Horizons", *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(1), pp. 157-159.

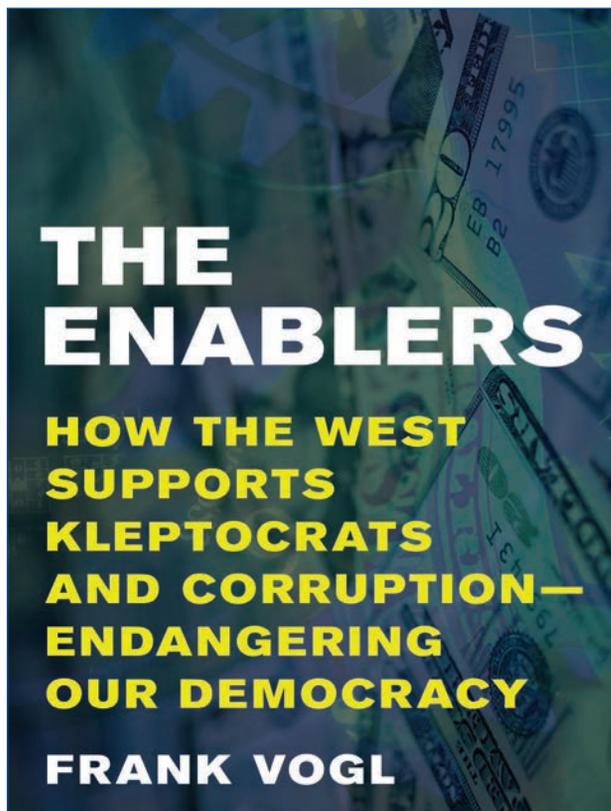
Mosaïque

Une économie financière et politique de la corruption

À propos du livre de Frank VOGL, *The Enablers. How the West supports kleptocrats and corruption – endangering our democracy*, Rowman & Littlefield Publishers, 2021

Par François VALÉRIAN

Rédacteur en chef des Annales des Mines, professeur associé de finance au Conservatoire national des arts et métiers, professeur de finance, régulation et supervision à MINES ParisTech



© Rowman & Littlefield Publishers

Le dernier ouvrage de Frank Vogl nous expose, à partir d'une documentation très riche, une véritable économie financière et politique de la corruption. Le parcours de l'auteur lui a permis de connaître directement un grand nombre des problèmes et enjeux dont il traite. Journaliste, ancien dirigeant de la banque mondiale, cofondateur de Transparency International, universitaire, depuis les années 1970 il a pu observer, et combattre, à la fois la corruption et la manière dont les profits de cette corruption étaient investis.

Il s'agit bien en effet de comprendre que la corruption ne se limite pas au paiement d'un pot de vin en échange d'une faveur induue. L'auteur nous rappelle

combien ce phénomène est important et remonte au «Foreign Corrupt Practices Act» de l'Amérique d'après le Watergate pour retracer les efforts, plus ou moins heureux, pour combattre ce phénomène qui nuit considérablement au développement et fait dans le monde d'innombrables victimes. Vogl cite le FMI et son estimation de coûts mondiaux de la corruption entre 1,5 et 2 % du PIB mondial. Cependant il ne s'arrête pas à ce constat et il suit ce qu'il présente comme sa maxime depuis longtemps : *"Follow the money"*.

L'argent de la corruption est en effet payé à des dirigeants qui sont en fait des cleptocrates, des hommes et des femmes dont l'objectif essentiel, unique, est de piller les ressources des pays qu'ils dirigent. Ces cleptocrates, nous rappelle Vogl dans un chapitre émouvant, ont ruiné les espoirs immenses nés en 1989 et 1990, espoirs d'un monde post-communiste et post-apartheid où la démocratie aurait triomphé partout et le développement économique aurait pu profiter à tous. Leur argent, dans un premier temps, part pour l'étranger, ce qui représente un appauvrissement net pour le pays dont ils ont la charge. Il part pour l'étranger par les circuits des banques, pour être investi dans de l'immobilier, des œuvres d'art, des produits de luxe, le tout avec l'aide d'auditeurs, d'avocats et de consultants.

Tous ces gens, principalement de l'Ouest, banquiers, agents immobiliers, marchands d'art ou de produits de luxe, auditeurs, avocats et consultants, sont les *"enablers"* ou facilitateurs qu'évoque et qu'accuse Vogl dès le titre de son ouvrage. Il nous invite à l'accompagner dans un tour du monde à la poursuite de cet argent illicite, au fil des multiples scandales de ces dernières décennies.

Le monde bancaire est évidemment le principal en cause. Vogl nous rappelle les manipulations de BNP Paribas pour dissimuler ses transactions avec Cuba, l'Iran et le Soudan, les multiples abus commis par HSBC, la flamboyante expansion mondiale de la Deutsche Bank qui a résulté en un long chemin de croix judiciaire et boursier pour une banque qui ne s'est pas encore remise de son hubris. Fin connaisseur du monde bancaire et de ses grands dirigeants, Vogl pointe ce qui est en cause, la culture du risque élevé et du fort profit de court terme censé récompenser cette prise de risque dans l'ignorance, parfois de la loi, et très souvent de l'intérêt général.

Ce dernier point est important dans l'ouvrage de Vogl. Tous les *"enablers"* ne sont pas des criminels au sens étroit de la loi de leurs juridictions. Cependant, ils agissent en ignorant, et souvent en négligeant sciemment, l'intérêt public, un intérêt dont au moins les dirigeants des grandes banques, particulièrement bien rémunérés, devraient se sentir dépositaires. Vogl insiste sur la nécessité d'un changement culturel à l'intérieur des banques ; il reconnaît qu'il ne s'agit pas d'arrêter ou de paralyser toute activité bancaire, mais il nous dit qu'il appartient à la responsabilité des *leaders* des banques de profondément réformer une culture où coexistent la recherche obsessionnelle de la maximisation du profit à court terme, et une pratique formaliste (*"tick-boxing"*) de la conformité à une régulation qui manque l'essentiel. Les sanctions ou transactions judiciaires, même

lourdes mais encore rares, et qui n'atteignent jamais les CEO (de l'anglais *chief executive officer*) des banques sur le plan personnel, sont pour l'heure considérées comme un simple "*cost of doing business*".

Avant de se transformer en superbe appartement londonien, en hôtel particulier parisien ou en villa méditerranéenne, l'argent fait escale dans l'un de ces paradis fiscaux toujours point démantelés. Vogl nous rappelle que 7 trillions de dollars sont déposés aux Îles Caïman et aux BVI, soit 8 % du PIB mondial. Les "Panama papers", plus récemment les "Pandora papers", nous ont rappelé l'importance de ces endroits et l'activité, dénoncée par Vogl, de tous les "*enablers*", avocats, auditeurs, consultants, qui aident à structurer un patrimoine, voire un empire financier comme celui d'Isabel Dos Santos, avec comme points d'appui différents ancrages dans des paradis fiscaux.

Il est d'ailleurs fréquent que des *state-owned enterprises* (SOE) créent des filiales dans des paradis fiscaux au motif d'une recherche de stabilité de change, et alimentent ainsi plus aisément certains de leurs dirigeants en flux illicites.

Une autre approche signalée par Vogl consiste à user de pays jusqu'alors plus ou moins bien réglementés comme de vrais paradis pour les gains illicites. Le commerce de « visas en or », voire de passeports, par différents pays membres de l'Union européenne, permet de jouir en toute impunité des avantages du marché unique européen.

Une fois l'argent mis à l'abri, il peut être investi, et c'est alors que commence ce que Vogl appelle le "*klepto-investing*". L'investissement immobilier tient une place de choix, à "Londongrad" où les agents immobiliers ne contrôlent guère l'origine des fonds, en Amérique du Nord de Vancouver à Miami, en France, à Singapour, à Dubai. Ces investissements tirent vers le haut les prix de l'immobilier et sont facilités par une opacité considérable sur l'identité des principaux bénéficiaires.

Dans l'immobilier comme dans le luxe ou les bijoux, et comme dans la banque, c'est le "*Know your customer*" qui est toujours insuffisamment mis en œuvre, Vogl insiste sur ce point essentiel rappelé par la régulation, mais qui ne semble pas être encore assez entré dans la culture des acteurs. Il appelle à un « saut quantique dans la capacité de mise en œuvre du "*Know your customer*" ».

L'auteur nous décrit donc tout le cycle financier de l'économie de la corruption, mais cette économie est politique autant que financière. Les régulateurs, ou ceux qui sont censés réguler, sont souvent exposés, dans certains pays, au *lobbying* des "*enablers*". La corruption des kleptocrates se déploie aussi à l'abri d'arguments de guerre froide, le blanchiment d'argent depuis l'Azerbaïdjan, au profit puis aux dépens de Danske Bank, a aussi été rendu possible par la recherche américaine d'alliés contre l'Iran, la faillite occidentale en Afghanistan a aussi été largement causée par la corruption ; et Vogl rappelle la longue complicité entre pétrole et corruption, entre défense et corruption.

L'Ouest a trop longtemps toléré la corruption et semble désormais, à la lecture du livre de Vogl, pris à son propre piège. Des "*klepto-debts*", dettes souveraines au motif fallacieux, sont inventées par des kleptocrates avec l'aide de banques occidentales, Crédit Suisse au Mozambique ou Goldman Sachs en Malaisie, et vendues ensuite à des investisseurs. Ces investisseurs en dette souveraine, attirés par les rendements élevés, deviennent ensuite les meilleurs alliés des gouvernements dont ils ont acheté la dette, et, par exemple, s'opposent à d'éventuelles sanctions internationales, comme dans le cas du Belarus. La Russie et la Chine se servent désormais de la corruption comme d'une arme, l'une pour intervenir dans des processus électoraux en Occident, l'autre pour servir son expansion économique mondiale.

Vogl conclut sur la culture au sujet de l'entreprise, une culture de l'éthique et non pas du *tick-boxing* sur des documents de compliance. Au sujet des gouvernements, il est résolument politique. Sa conclusion est sans appel : la corruption mine la démocratie, fausse à la fois les élections et les décisions politiques, et en suscitant la colère des citoyens elle pave la route de populistes qui seront encore plus corrompus, car ils auront aboli tout état de droit. Or Vogl remarque que quand les États-Unis, et tout l'Occident, ont voulu faire la guerre au terrorisme, ils ont su et pu le faire. Le terrorisme était alors et est toujours considéré comme une menace de mort pour les démocraties. Pourquoi donc ne fait-on pas la guerre, avec les mêmes armes, à la corruption ?

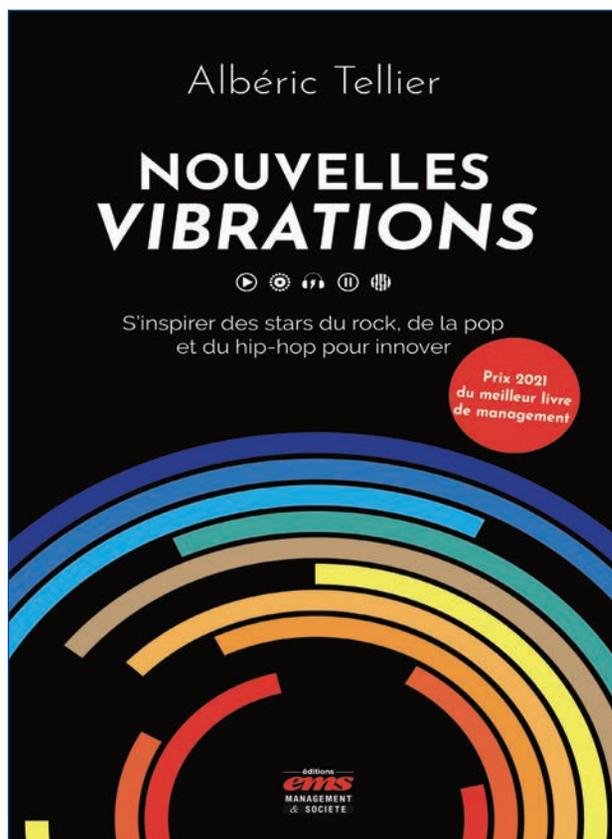
Un livre brillant, qui fait réfléchir, et qu'il faut lire pour mieux agir.

De la musique pop aux théories gestionnaires, ou l'inverse

À propos du livre d'Albéric Tellier, *Nouvelles Vibrations - S'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover*, éditions ems, 2020

Pierre POINSIGNON

CEREN EA 7477, Burgundy School of Business, Université Bourgogne Franche-Comté, Dijon, France & chercheur-associé i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



Quelque peu atypique, selon les propos de l'auteur, son projet de connecter le monde de la musique à celui de la recherche avait donné lieu à la rédaction d'un ouvrage, *Bonnes vibrations* (2017, aux Éditions EMS), dont le succès a conduit l'auteur à poursuivre sa démarche. C'est ainsi qu'Albéric Tellier, professeur de management de l'innovation à l'Université Paris Dauphine-PSL, avec la participation de Franck Aggeri (MINES ParisTech, Université PSL) et Émilie Ruiz (Université de Strasbourg), nous propose un ouvrage original dont l'intérêt réside dans sa capacité à rendre accessibles aux praticiens les théories gestionnaires tout en les illustrant avec des cas pratiques de la musique pop. L'ouvrage est structuré autour de vingt chapitres répartis en cinq parties.

Les chapitres se structurent autour d'une théorie des sciences de gestion liée à l'innovation (par exemple l'innovation ouverte et les plateformes d'innovation ou les compétitions technologiques et les guerres de standards), qui est illustrée par l'histoire d'un album culte de la musique pop. Comment étudier un marché qui n'existe pas encore ? Comment anticiper l'usage qui sera fait de la prestation nouvelle ? Comme introduire la nouveauté ? L'ouvrage propose de répondre à ces questions générales dans le cadre particulier de l'industrie musicale.

La première partie, *Convaincre des clients*, décrit quatre stratégies de captation de public, ou, dans un sens dépassant l'industrie musicale, de captation de clients. En explorant le rôle de la technologie et des détournements des innovations technologiques ou des stratégies d'annonce basées sur des effets de surprise, l'auteur illustre les théories gestionnaires de captation des clients. Ces thématiques sont illustrées à travers les cas de *Never for Ever* de Kate Bush, *Back in Black* de AC/DC, *Zaireeka* des Flamingo Lip, et *Beyoncé* de Beyoncé.

La deuxième partie, *Intégrer des communautés*, explore les liens entre les sorties d'albums et les communautés, notamment les communautés de fans. Cette partie permet de mettre en exergue les théories qui se sont développées ces dernières décennies autour des notions de communauté de clients, de clients fidèles, ou de co-création. Seront décrites les histoires des albums *American Beauty* des Grateful Dead, *Highway 61 revisited* de Bob Dylan, *Damn* de Kendrick Lamar, et *Rated R* de Rihanna.

La troisième partie, *Gérer les conflits*, explore l'impact des conflits sur les processus de création. Loin d'être un obstacle à l'innovation, les conflits peuvent, au contraire, la favoriser. Cette partie met en évidence des cas de gestion de conflits qui ont abouti à des productions ayant connu des succès commerciaux ou critiques avérés. *Synchronicity* de The Police, *In the Wee Small Hours* de Frank Sinatra et *Heartbreak Hotel* d'Elvis Presley, *Country house* de Blur et *Roll with it* d'Oasis, *Ready to Die* des Notorious B.I.G., et *All Eyez on Me* de Tupac viendront illustrer ces mécanismes.

La quatrième partie, *Surmonter les échecs*, s'appuie sur plusieurs cas d'échecs dans l'industrie de la musique. Permettant de comprendre l'importance du contexte tout autant que la qualité intrinsèque d'un produit ou l'importance d'un échec dans le succès des produits qui ont suivi, cette partie fournit diverses théories sur la gestion des échecs dans les organisations. Pour cela, les auteurs s'appuient sur les cas de *Jordan: The Comeback* de Prefab Sprout, d'*Histoire de Melody Nelson* de Serge Gainsbourg et de *La question* de Françoise Hardy, du projet *Lifeline* des Who, et de *St. Anger* de Metallica.

La cinquième partie, *Comprendre les succès*, illustre quelques mécanismes à l'origine du succès des implémentations d'innovations comme la notion de pivot, illustrant un changement souvent radical de positionnement sur le marché, ou du rôle de l'instrumentalisation de la nostalgie dans les stratégies marketing.

Seront alors invoqués *Teenage Dream* de Kate Perry et *1989* de Taylor Swift, *Music in Colors* de Stephen Duffy et *Intensive Care* de Robbie Williams, *Random Access Memories* des Daft Punk, et *Led Zeppelin IV* des Led Zeppelin.

À titre d'illustration, les cas suivants fournissent un exemple de comment se structurent les chapitres.

Avec *Back in Black* de AC/DC, l'auteur décrit « l'expérience marketing » de Laurence, lors d'une matinée ensoleillée de 1980, qui va découvrir chez son disquaire favori le nouvel album d'AC/DC, alors éprouvé par le décès de son chanteur, Bon Scott, en février 1980. L'arrivée de Brian Johnson pour le remplacer suscitant autant appréhension qu'impatience. De l'attente dans la crainte pendant les mois qui ont précédé la sortie de l'album, lors desquels le groupe n'a pas communiqué, au trajet qui la conduit chez le disquaire où elle va découvrir pour la première fois la pochette de l'album, puis demander à en écouter un extrait, cet exemple permet à l'auteur de présenter les bases de la théorie du marketing expérientiel.

Le cas d'*Highway 61 revisited* de Bob Dylan illustre la conséquence d'un revirement important du musicien, alors *protest singer*, du folk vers le rock. En abandonnant ce qui avait fait son succès, il provoqua un important conflit avec ses fans, mais connut néanmoins un grand succès. Ce cas donne lieu à l'auteur de souligner deux enseignements majeurs éclairés par la littérature en gestion : il est dangereux de se focaliser sur les clients fidèles, car on se prive du même coup de signaux annonciateurs de changement, et toute modification apportée à une prestation déjà existante va provoquer des manifestations de mécontentement.

Ceci doit permettre aux entreprises installées d'éviter de commettre des erreurs en voulant à tout prix satisfaire leur base de clients.

Enfin, *Synchronicity*, de The Police, est l'histoire du dernier album du groupe, qui sera considéré comme son chef d'œuvre, signant son apogée. Pourtant, l'enregistrement de l'album a été particulièrement difficile, dans une ambiance délétère et avec de vives tensions entre l'ensemble des acteurs ; les membres du groupe enregistrant même leurs parties respectives dans des pièces séparées. Ce premier cas offre à l'auteur de mettre en exergue la nécessité pour les organisations de devoir gérer les conflits, et même de montrer que ceux-ci peuvent être à l'origine de décisions fructueuses.

La capacité de l'auteur à nous faire voyager dans le temps en replongeant dans certains grands titres de la création musicale rend la lecture particulièrement plaisante. Nous sommes irrésistiblement soumis à l'envie de s'immerger à nouveau dans ces musiques qui nous ont marqués ou de découvrir celles que nous ne connaissons pas. Si les universitaires ne trouveront pas de théories originales dans cette lecture, ils pourront néanmoins prendre plaisir à les voir illustrées d'une façon totalement inédite. Les praticiens, quant à eux, découvriront les théories gestionnaires à l'aune des cas emblématiques de la musique pop par le biais d'un ouvrage très accessible.

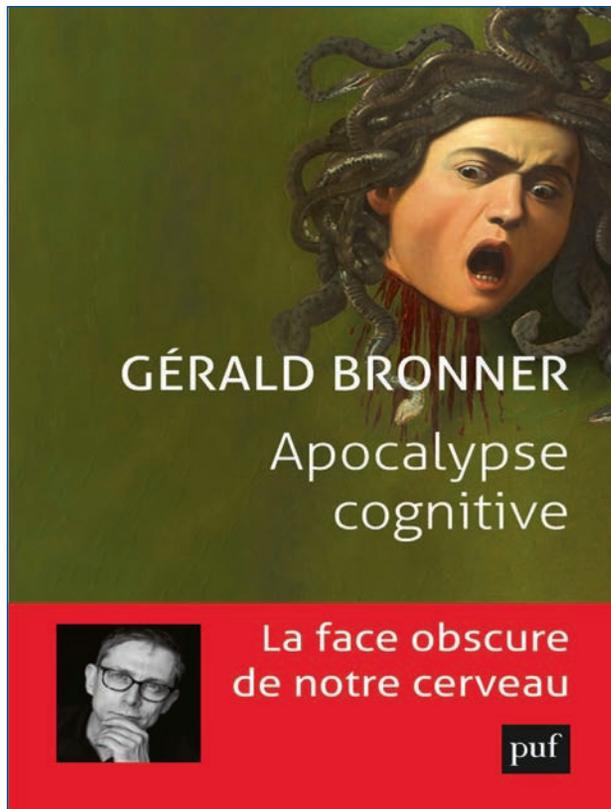
En prime, une *playlist* « Nouvelles Vibrations » a été constituée et est proposée sur la plupart des plateformes de flux. Avis aux mélomanes qui pourront accompagner leur lecture par l'écoute des divers artistes cités !

L'apocalypse, c'est maintenant ?

À propos de l'ouvrage de
Gérald BRONNER, *Apocalypse cognitive*,
Paris, Presses Universitaires de France,
2021

Par Antoine MASINGUE

Maître de conférences en sciences de gestion,
HDR, à Sciences Po Paris
(École du Management et de l'Innovation), à
l'Université polytechnique des Hauts-de-France
(IAE) et à l'ESCE (Paris)



C'est encore un passionnant essai que nous livre cette année le sociologue Gérald Bronner, professeur à l'Université de Paris 8, et membre de l'Académie des technologies et de l'Académie nationale de médecine. Spécialiste du complotisme et grand zélateur de l'usage de la pensée rationnelle pour contrer toutes les formes de crédulité, il nous avait déjà enchantés par ses précédents ouvrages, notamment *La Démocratie des crédules* parue en 2013 aux Presses Universitaires de France.

Cette fois, l'heure est grave : nous serions entrés dans l'ère de l'Apocalypse. Mais soyons charitables et libérons d'emblée le lecteur de toute angoisse trop forte : Bronner a voulu jouer sur un effet de saisissement et de peur ; il ne s'agit pas d'une Apocalypse telle que la décrit l'évangéliste Jean de Patmos et qui renvoie à la fin du monde. Non, il s'agit d'une apocalypse au sens gréco-romain du terme, une *apocalypsis* : une révélation, un dévoilement de ce qui était caché.

L'apocalypse selon G. Bronner

Mais de quelle révélation veut parler le très rationnel G. Bronner ?

Il s'agit du dévoilement, de manière objectivée par nos traces numériques, de la vérité de nos inclinations humaines, régies par des invariants très instinctifs, inscrits dans le fonctionnement de notre cerveau. Et c'est sur ces invariants que s'est appuyée une grande part de l'offre de contenus sur Internet, devenue exponentielle.

Pour entrer plus loin dans l'exégèse de cette révélation et avant de quérir les grands invariants qu'elle dévoile, il convient, en guise de prolégomènes, de poser deux constats :

- premier constat : celui de la « dérégulation du marché cognitif ». Par marché cognitif, il faut entendre « marché des idées ». Selon l'auteur, la révolution numérique a permis une explosion exponentielle du nombre d'informations disponibles pour chacun sur Internet : depuis 2013, la masse d'informations double tous les deux ans ;
- deuxième constat : celui de la libération d'une grande part de notre « temps de cerveau disponible ». L'ère industrielle et son flot d'innovations techniques a permis de libérer du temps de travail physique, laissant davantage de « temps de disponible » au cerveau. Le développement de l'intelligence artificielle accroîtra encore ce temps disponible puisque celle-ci favorisera une « externalisation » vers la machine de certaines tâches cognitives.

Ce double constat est porteur d'une promesse, évoquée dès la fin du XIX^e siècle par des scientifiques tels que Henri Poincaré ou Jean Perrin, mais aussi par les promoteurs libertaires de l'utopie Internet dans les années 1980, tel John Barlow : ce temps de cerveau libéré pourrait être utilisé par l'humain pour s'enrichir intellectuellement, s'émanciper, progresser, débattre, créer ; et l'accès à un champ infini d'informations constituerait une ressource incroyable sur laquelle appuyer un tel mouvement de progrès et d'émancipation.

Qu'en a-t-il été dans les faits ?

La réalité n'a pas été à la hauteur des ambitions. Et la dérégulation cognitive a sans doute eu les effets inverses de ceux escomptés par ses contempteurs : ce sont les contenus informationnels les plus triviaux qui ont vu leur consultation augmenter, tandis qu'étaient flattés les instincts les plus primitifs de l'être humain. Au final a émergé une cacophonie informationnelle, où la crédulité et la croyance l'ont emporté sur l'analyse rationnelle, le vraisemblable sur le vérifiable, l'émotion sur le raisonnement, la frustration et le mal-être sur l'épanouissement.

Que s'est-il passé ?

L'explosion de l'information s'est heurtée à plusieurs contraintes fortes :

- tout d'abord, la capacité attentionnelle du cerveau est extrêmement limitée. Nous sommes donc dans une asymétrie : une offre illimitée d'informations face à une demande limitée, du fait d'un potentiel attentionnel restreint ;

- d'autre part, avec la prise de contrôle de la Toile par les géants de la *tech* (GAFAM, notamment), il y a une marchandisation de l'information et émergence d'un lien fort entre profit et quantification de l'attention : une information n'a de valeur monétaire que si elle est vue, lue ou provoque un clic. Tout est donc mis en œuvre pour capter l'attention, et cela n'est pas sans conséquences sur la nature des messages diffusés.

Des appâts attentionnels révélateurs des « invariants de l'espèce humaine »

Pour attirer notre attention et occuper notre temps de cerveau disponible, les annonceurs utilisent des « hameçons attentionnels », des appâts, que d'aucuns appellent des *dark patterns*. Ces derniers mobilisent des modes de fonctionnements instinctifs de notre cerveau, qui sont des « invariants de notre espèce humaine », dans la terminologie de Bronner.

Les premiers appâts, qui, tels des *pop-up*, attirent notre attention, sont émotionnels. La peur est l'émotion la plus mobilisatrice de l'attention. En effet, notre cerveau, du fait de notre héritage primatologique, s'est façonné pour être attiré instinctivement par toute information menaçante ou signalant un danger. Les médias vont donc attirer notre attention en sélectionnant tous les événements susceptibles de nous inquiéter.

Les situations agonistiques sont très attractrices d'attention. Le conflit est synonyme de danger, il représente une menace et suscite la peur. Les "*clash*" et autre bagarres filmées par des *smartphones* sont ainsi d'excellents vecteurs d'audience. La conflictualité est aussi mâtinée d'une autre émotion très captivante : la colère.

La colère est, en effet, associée au danger et à la menace que représente l'individu en colère. Elle dispose, de surcroît, d'un avantage : elle est la plus virale de toutes les émotions, les messages de colère étant six à sept fois plus relayés que les autres...

Les informations égocentrées – celles convoquant une partie de notre identité – sont également très attractives. L'être humain, même s'il s'en défend, est sans cesse en train de se comparer aux autres membres de son groupe, à seules fins d'imitation (intégration) et de distinction. Ces dispositions comparatives sont productrices de beaucoup de frustration et de jalousie.

Un autre domaine est particulièrement attracteur d'attention : celui de la sexualité. Toute expression qui relève du champ lexical de la sexualité, toute image à connotation sexuelle attire notre attention. Cela renvoie à notre instinct de procréation, fondé sur les mécanismes excitatifs à des fins reproductives.

Par ailleurs, l'attrait attentionnel pour tout ce qui relève de l'inédit, du nouveau, du contre-intuitif, est extrêmement fort. Si l'être humain aime le confort, la certitude et la routine, il est aussi « programmé » pour être attiré par la nouveauté. Sans cette propension à explorer et à découvrir du nouveau, il n'y aurait pas eu d'évolution des espèces.

Enfin, l'être humain déteste entamer un processus sans aller jusqu'au bout : le « besoin de complétude », mis en évidence par la psychologue russe Bluma Zeigarnik (1927), est un puissant accrocheur attentionnel. Les séries télévisuelles utilisent beaucoup ce levier pour retenir leurs spectateurs.

Boucles addictives et « ensauvagement du web »

Beaucoup d'appâts attentionnels sont sources de plaisir et stimulent, dans notre cerveau, le circuit de la récompense engendrant des décharges de dopamine. La dopamine excite les neurones, et plus ces décharges sont nombreuses, plus le seuil d'excitabilité des neurones augmente, entraînant des effets addictifs (il faut toujours plus de stimulation pour obtenir le même effet). La logique dopaminergique induite par les *dark patterns* crée des « boucles addictives » qui rendent les utilisateurs dépendants à ce que Bronner appelle les « sucres attentionnels ».

Et l'addiction et l'accoutumance débouchent sur des mécanismes de surenchère : des contenus de plus en plus violents, de plus en plus sensationnels et de moins en moins en accord avec les principes de moralité. Bronner parle d'un processus d'« ensauvagement du web ».

« Éditorialisation du monde » et « bataille des récits »

Bronner nous rappelle qu'en tant qu'êtres humains, nous sommes très sensibles aux narrations : il s'agit même d'un besoin vital, inscrit dans notre cerveau, qui répond à une nécessité de mettre du sens dans un monde qui peut nous apparaître chaotique et anxigène.

Il évoque, dans cette perspective, le processus d'éitorialisation du monde, au cœur des procédés narratifs : il s'agit de sélectionner des faits, de les hiérarchiser, de les relier par une narration qui fasse sens, et de leur appliquer les catégories du bien et du mal (appréciation morale).

Dans le monde antérieur à Internet, ce processus était en grande partie réalisé par les *gate keepers* (les gardiens de la porte de l'information) qu'étaient les journalistes, les experts, les universitaires, les syndicalistes... Bronner parle ainsi d'une régulation « verticale » du marché cognitif.

La dérégulation du marché cognitif et le développement d'une offre d'informations qui exacerbent nos instincts les plus primaires, les « grands invariants de l'espèce », ont entraîné l'émergence de trois grandes familles de récits, selon Bronner.

Le premier récit est celui de la misanthropie. Il est pessimiste : il désespère de l'être humain, qui serait mauvais par essence et animé de bas instincts qui guideraient de tout temps son action.

Le second récit est celui de la « dénaturation de l'Homme ». Il est pessimiste : le marché cognitif (et son offre stimulant les instincts) dénaturerait l'Homme en le transformant en un être conditionné par ses pulsions les moins reluisantes.

S'inscrivent dans cette veine les critiques radicales du capitalisme (École de Francfort ; Noam Chomsky), celles qui affirment que le capitalisme conditionne l'être humain pour en faire un pur consommateur dépourvu de toute capacité critique et aliéné aux divertissements.

Bronner critique fermement toutes ces approches, qui dans leurs versions historiques, ont été particulièrement criminelles : elles reposent sur une « anthropologie naïve », un déni du réel, qui ignore les « invariants de l'espèce » qui existent indépendamment du capitalisme ou de la forme d'organisation politique. Ignorer ces invariants, c'est produire des utopies qui ne tiennent pas compte de la nature de l'Homme, et ne peuvent déboucher que sur des impasses.

Le troisième récit est celui du « néopopulisme ». Selon cette éditorialisation du monde, la dérégulation du marché cognitif permettrait de révéler la « vérité du peuple » : elle est donc perçue très positivement, même si, comme chez les partisans du courant précédent, le complotisme fait partie de l'arsenal argumentaire.

Pour les populistes, le peuple a raison et il est trahi par des élites corrompues ; il s'agit d'établir un lien direct entre un chef et le peuple. Un des concepts-clés du populisme, nous dit Bronner, est la désintermédiation, *i.e.* la suppression de toutes les instances intermédiaires entre le chef et le peuple. « La position néopopuliste use de l'*argumentum populum*, c'est-à-dire du sophisme du peuple : ce qui survient majoritairement est vrai » (p. 235).

Selon Bronner, la dérégulation du marché permet aux populistes de s'appuyer sur une forme de « démagogie cognitive », notamment en ayant recours à une émotion très puissante : la peur.

Cette éditorialisation du monde par la peur est bien productrice d'effets : selon l'étude de Jeff Greenberg et de son équipe de l'Université d'Arizona (1990), citée

par Bronner, la peur peut se muer en réclamation d'un pouvoir politique plus autoritaire. Elle n'est donc pas sans danger pour l'avenir de la démocratie.

Bronner veut sortir de ce triptyque interprétatif (misanthropie/dénaturation de l'Homme/néopopulisme) : ces récits détournent notre esprit « vers des sollicitations infertiles ; celles-ci ont tendance à éditorialiser notre monde c'est-à-dire produire un mode d'intelligibilité qui ne va pas toujours dans le sens de la rationalité qu'avaient imaginé nos ascendants » (p. 201).

Il convient donc d'opter pour une démarche réaliste. Et ne pas désespérer : l'être humain est tout à fait capable de s'écarter des lois de la nature et de transcender ses instincts, pour poursuivre des fins plus nobles, notamment grâce à la mobilisation de sa région corticale préfrontale. Mais cela ne peut se faire qu'à travers l'éducation : éducation à la pensée rationnelle et analytique, éducation incitant à sortir des pulsions de court terme pour apprendre à reporter une satisfaction immédiate au profit d'un gain beaucoup plus élevé à long terme.

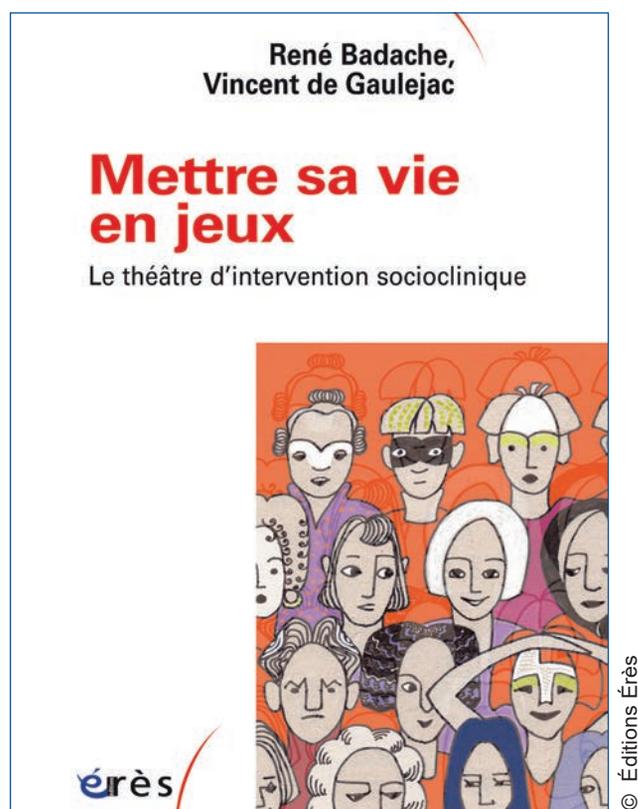
Portée du livre de G. Bronner

Les propos de Gérald Bronner sont, une fois de plus, salutaires, scientifiquement nourris et très stimulants. Ils ont à la fois une vertu pédagogique et praxéologique, et ont le mérite de porter une réflexion sur les implications et les dérives politiques de la dérégulation du marché cognitif. Elles sont une incitation, pour les enseignants-chercheurs, à stimuler l'esprit critique de leurs lecteurs et auditeurs afin de participer à ce processus éducatif bien mis en exergue par Bronner. Il convient néanmoins de rester modeste : faire de l'éducation le seul levier de développement de l'esprit critique peut paraître un peu limité et plus facile à énoncer qu'à mettre en œuvre. Il est clair néanmoins que ce développement de la vigilance critique est plus que jamais et urgemment nécessaire, dans une période où les pensées dogmatiques, démagogiques ou complotistes sont en pleine effervescence.

Traverser les murs, mode d'emploi

À propos de l'ouvrage de René BADACHE
et Vincent de GAULEJAC,
*Mettre sa vie en jeux - Le théâtre
d'intervention socioclinique*, Éditions érès,
septembre 2021

Par Agnès VANDEVELDE-ROUGALE
Socio-anthropologue, chercheuse associée,
Université de Paris, Laboratoire de Changement
Social et Politique



Comment faire pour accompagner les sujets face au mal-être au travail et construire d'autres manières de faire ? Cet ouvrage présente une démarche favorisant la libération d'une parole interrogeant les positions et les rapports de pouvoir dans un cadre souple, où le jeu de rôle occupe une place centrale. Il présente des exemples d'interventions dans des contextes divers (atelier citoyen, formation continue, séminaire interne d'entreprise, colloque universitaire...) et autour de thématiques variées (restructuration d'un service, introduction de nouvelles technologies, non-reconnaissance du travail accompli, radicalisation violente, agressions sexuelles dans la famille...). Il intéressera les intervenants, consultants ou chercheurs en organisation, de même que les managers d'entreprises publiques ou privées et les cadres médico-sociaux ou associatifs susceptibles de faire appel aux premiers.

La démarche présentée s'inscrit dans le champ de l'intervention en organisation et relève du « théâtre d'entreprise », même si les auteurs ne mobilisent pas l'expression ici. Le « théâtre d'entreprise » s'est développé en France depuis la fin des années 1980 en tant qu'outil managérial relationnel, motivationnel ou événementiel – par exemple pour renforcer la cohésion d'équipe, améliorer les *soft skills* des salariés ou promouvoir un message auprès de partenaires⁽¹⁾. Il fait généralement intervenir un petit nombre de comédiens professionnels pour des représentations devant un public interne ou plus large, sur un espace scénique séparant spectateurs et comédiens, mais il peut aussi être interactif. Dans un champ clivé entre des démarches visant l'adaptation des travailleurs aux exigences de l'organisation du travail et des démarches promouvant l'adaptation de l'organisation du travail aux aspirations de ses membres, le théâtre d'intervention socioclinique est résolument inscrit dans le deuxième axe. Parmi ses spécificités, on peut relever le fait qu'il ne considère pas la pratique artistique comme réservée à des comédiens professionnels (ou nécessairement accompagnée par eux), mais engage les participants dans l'ensemble des étapes menant de la création à l'interprétation des saynètes – à la fois l'interprétation théâtralisée et l'interprétation en termes de sens.

L'ouvrage présente les particularités des interventions sociocliniques en organisation et en milieu ouvert autour de deux principaux dispositifs mobilisant l'improvisation dramatique pour questionner la violence sociale : l'« organidrame » conçu par V. de Gaulejac (dispositif qui aide à mettre au jour les processus sociopsychiques à l'œuvre dans une situation donnée) et le théâtre institutionnel cofondé par R. Badache avec V. Chassergue, M. Quéval et Y. Guerre (dispositif inspiré du théâtre-forum, qui permet de « tester » différentes alternatives à une situation donnée). S'y croisent les voix de participants, mais aussi les voies tracées par des acteurs majeurs du théâtre d'émancipation (théâtre politique de B. Brecht, théâtre de l'opprimé d'A. Boal, théâtre populaire et citoyen de J. Vilar) et de l'improvisation comme catharsis (sociodrame de J. L. Moreno, psychodrame émotionnel de M. Pagès). Inspirée des principes de l'éducation populaire et de la sociologie clinique, la démarche présentée par R. Badache et V. de Gaulejac s'appuie sur la cassure du « mur » entre acteurs et spectateurs : les participants sont conçus comme des « spectActeurs », actifs dans la démarche de diagnostic et dans l'élaboration de préconisations concrètes, dans un va-et-vient entre la réflexion et l'action au plus près du réel des organisations et des institutions pour « imaginer d'autres possibles ».

Les quinze chapitres de l'ouvrage montrent que la construction de la démarche conjugue différentes formes de savoirs : savoirs expérientiels du vécu, savoirs professionnels des métiers, savoirs théoriques

⁽¹⁾ Sur le théâtre d'entreprise, on pourra notamment consulter les deux articles suivants : ROSSELLA M. (1997), « Le théâtre d'entreprise », *Quaderni*, n°32, pp. 33-64 ; COUSSERAND I. (2001), « Le théâtre d'entreprise : entre stratégie imaginée et stratagème imaginaire », *Communication et organisation*, n°19, <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2527>

issus de la recherche scientifique. L'introduction souligne les dimensions politiques (engagement pour la compréhension et la transformation du monde social) et créatives communes au théâtre et à la sociologie clinique. La première partie (chapitres 1 à 3) présente ensuite la genèse du théâtre d'intervention socioclinique à partir des parcours de ses auteurs. Elle met en avant l'importance des rencontres avec des personnes et des théories pour penser et construire une cohérence entre différents registres : articulation entre l'artistique, le politique et le scientifique pour R. Badache, qui lui permet de construire une posture de « chercheur intervenant praticien » revendiquant « la réhabilitation du jeu dans la vie sociale » (chapitre 1) ; articulation entre la théorie, le vécu et l'imagination pour V. de Gaulejac, qui soutient la conception de dispositifs ludiques collectifs, verbaux et non verbaux, pour interroger les rapports sociaux (chapitre 2). Une question qui guide l'intervention socioclinique est celle de trouver comment passer de la conscientisation à l'action dans une visée d'émancipation individuelle et collective. Elle conduira à la naissance du théâtre d'intervention socioclinique (chapitre 3).

La deuxième partie (chapitres 4 à 7) en présente les fondements théoriques, nourris par la théorie de la complexité établie par E. Morin, l'attention centrée sur la personne de C. Rogers, la notion d'espace transitionnel de D. Winnicott, et par les travaux menés en sociologie clinique depuis la fin des années 1970, notamment autour des évolutions du travail et des organisations. Certaines hypothèses clés sont rappelées, en particulier celle selon laquelle les conduites individuelles et collectives sont des réponses à des situations sociales, la conception des conflits comme révélateurs des contradictions et des « nœuds sociopsychiques », l'importance de l'historicité et de la mobilisation subjective des participants dans les registres émotionnels, cognitifs et de l'action. La méthodologie proposée se distingue de celle d'une expertise en surplomb. Elle définit un cadre garanti par les intervenants, basé sur la confiance, la solidarité, la confidentialité et la bienveillance, et conduit les agents eux-mêmes à explorer les sources des conflits vécus et à définir des orientations d'actions. Cette deuxième partie sera particulièrement utile aux consultants qui souhaitent présenter la démarche d'intervention socioclinique à des commanditaires.

La troisième partie (chapitres 8 à 10), centrée sur l'organidrame (ou « organiscopie »), et la quatrième partie (chapitres 11 à 15), exposant plusieurs variations autour du théâtre-forum, illustrent la construction et la mise en œuvre de la démarche à partir d'exemples concrets d'interventions. Les chapitres 8 et 13 précisent les étapes de la démarche tandis que le chapitre 11 présente des outils ludiques complémentaires aux principaux dispositifs : des « jeux préalables » pour faciliter la construction du cadre de l'intervention avec l'ensemble des participants. Le maître mot de la démarche est celui d'adaptation : aux contextes (notamment la durée de l'intervention négociée avec le commanditaire ou la durée de la formation), aux situations (problématiques organisationnelles, sociales ou sociétales concernées) et aux participants (public visé).

Les différentes étapes – analyse de la demande, problématisation des conflits identifiés, construction et jeu de saynètes, exploration de l'éprouvé des acteurs, débat collectif sur les situations jouées, relevé de conclusions, apports théoriques, diagnostic partagé, note de synthèse, préconisations – sont mises en œuvre dans un processus qui s'apparente à celui des méthodes dites agiles ; « chacune d'elles modifie la commande initiale et favorise l'implication des participants dans la coconstruction de la démarche » (p. 264).

La diversité des thématiques abordées dans les jeux de rôle évoqués (chapitres 3, 9, 10, 12, 13, 14, 15) permet de montrer la richesse de la démarche, mais aussi certaines de ses contraintes et limites. En effet, le théâtre d'intervention socioclinique n'est pas une solution magique aux problèmes récurrents rencontrés dans les organisations et dans la société, mais un moyen de favoriser une prise de conscience des processus sociopsychiques à l'œuvre dans des situations vécues comme problématiques, et d'introduire du changement aux niveaux personnel, organisationnel, voire sociopolitique. Il s'agit bien d'une visée de changement, pas de révolution (à la différence du théâtre de l'opprimé) ; une visée qui tient compte des contraintes de temps, de moyens, des configurations relationnelles et de pouvoir propres à chaque situation singulière d'intervention. Ainsi, le temps d'exploration de l'éprouvé des acteurs est raccourci quand l'implication personnelle doit être limitée pour préserver les participants au niveau individuel comme collectif. C'est par exemple le cas lors d'interventions en entreprise, telles que le séminaire interne réalisé dans une entreprise de transport et présenté dans le chapitre 10. À l'inverse, l'éprouvé des acteurs peut être plus longuement exploré dans le cadre de formations mêlant des participants de différents horizons et structures (comme dans le cadre de la formation continue de professionnels au sein d'une école de travail social évoquée au chapitre 9), favorisant une compréhension plus fine des enjeux à l'œuvre entre individu et organisation. Dans les deux cas, la puissance du dispositif repose sur le fait que « l'organisation est à la fois contenante et contenue, qu'elle agit en extériorité et en intériorité, qu'elle détermine les comportements par une imposition de normes qui sont intériorisées » (p. 207) et que le jeu de rôle permet de révéler. Les hypothèses élaborées collectivement au fil de l'analyse aident à éclairer les causes des conflits et à élaborer des préconisations. Celles-ci sont hiérarchisées en fonction des capacités d'action des acteurs ; le travail des intervenants contribue à « clarifier le champ des possibles » (p. 211) avec les participants.

L'ouvrage évoque également certains points de vigilance pour les intervenants. Le théâtre d'intervention socioclinique est une démarche compréhensive, qui peut avoir des effets libérateurs aux niveaux individuel et/ou collectif, mais n'est pas une démarche à vocation thérapeutique. La question des traumatismes exige une attention particulière des intervenants, qui doivent à la fois s'assurer que les participants ne s'exposent pas sans protection, et accompagner le groupe dans la compréhension (chapitre 15). Pour ce faire, un binôme d'intervenants permettant une répartition des rôles

est recommandé, de même qu'une certaine humilité : tout ne peut pas être résolu dans l'intervention socio-clinique, et des réorientations vers d'autres cadres, par exemple thérapeutiques, peuvent être suggérées. Par ailleurs, pour mettre en œuvre la démarche au sein d'organisations de travail, l'intervenant « doit être attentif à utiliser un langage qui ne heurte pas la culture de l'organisation » (p. 196) tout en facilitant une libération de la parole. L'appui sur des dispositifs ludiques encourageant la coopération, l'improvisation dramatique et les échanges qui la suivent, favorisent la mise en mots autour des problématiques explorées.

Le théâtre d'intervention socioclinique est précieux en ce qu'il offre un espace intermédiaire entre l'imaginaire et le réel afin de « résoudre les problèmes en changeant les modes de pensée qui les ont générés » (p. 160). La conclusion générale souligne l'ambition politique de la démarche, « pour créer un monde convivial aux antipodes d'un monde dominé par l'utilitarisme et le profit » (p. 336). Elle pourra faire écho aux préoccupations des organisations soucieuses de leur responsabilité éthique.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED

What are the strategic positions of employers' alliances? A proposed typology

Anne JOYEAU, Sébastien LE GALL & Matthieu MANDARD.

Employers' alliances were established in France in 1985 to enable small and medium-sized companies to join together to hire labor. Despite the undeniable advantages for economic actors, these structures remain little known and little used, as they are not very visible. The objective of this article is therefore to attempt to remedy this problem by presenting the different strategic positionings that can be adopted by employers' alliances. To do this, we propose a typology that lists these positions. We then present the key characteristics of each of them. Finally, we discuss the implications of this work at the level of the groups, the member companies and the employees.

Family spirit, are you there? Strategic practices associated with the mobilization of 'organizational ghosts' in family businesses

Hervé COLAS & Antoine SOUCHAUD.

This article describes and analyzes how, in order to reaffirm the independence and durability of their group, the leader of a family business has activated the literature on the remanence of founding leaders following their death, that on the notion of memorial ritual and that on other particular forms of organizational evocation. On the theoretical level, this article validates the typology proposed by Bazin and Leclair (2019) on 'organizational ghosts', and goes further by analyzing strategic practices associated with the mobilization of this concept and the literatures that inspired it. From a managerial perspective, this article is a useful reference point for all managers, especially those of family businesses, who cohabit with the traces and 'revenants' of their departed predecessors. This article shows that these missing persons can constitute an intangible asset that the organization can mobilize in a concrete way in its strategic practices.

Can cities become food self-sufficient? The case of Paris

Émile BALEMBOIS, Louise SIRVEN & Nizar CHAFII.

Both environmental and food problems arise from the growth of cities. Research has been conducted to explore the possibility of implementing agriculture in urban areas to achieve food self-sufficiency. In this article, we present current urban agriculture experiments and review existing self-sufficiency models. We raise the question of how to implement food autonomy in Paris based on a simple model. From the inventory of available spaces and the attribution of different types of agriculture to these spaces, we aim to feed the reflection around the development of agriculture in Paris. We project an autonomy in fruits and vegetables of about 10% in a realistic model, and of more than 40% in a voluntarist scenario. Obtaining this result implies costs: the city and its uses must be rethought in order to produce. However, this result makes it possible to introduce a new vision of the sustainable construction of a city as dense as Paris, benefiting from all the positive externalities of

these scenarios in terms of contact with nature, education, employment, health, and the environment.

TRIAL BY FACT

The making of the employee as an "actor of their own career development" - Immersion into the real work of internal career counselors!

Laetitia PIHEL.

This contribution initiates, supporting evidence, a discussion on the contemporary discourse built around the figure of the employee as an "actor of their own career development". It shows how the HR world and academic research in France have seized on this discourse, while eluding structuring and determining thoughts related to the performance of firms. In order to analyze the underestimated tensions of this new language, we have decided to investigate the real work of internal career counselors of a big company, who are at the crossroads of modern injunctions and their deployment. Based on the results of a qualitative research, our work underlines the need for a company to introduce a discussion on its strategy, on the role devoted to internal counselors, and, furthermore, on what internal counseling means.

When Gillette Venus celebrates all the beauties in Animal Crossing - Deciphering an in-game advertising operation

Sophie Renault.

In terms of advertising communication, it is no longer only models of standardized size and beauty that embody the brands. Other types and shapes of beauty are now represented. The Gillette Venus brand is part of this trend and celebrates women whose looks are not stereotyped. Because the issue of representation transcends the boundaries of real life, the shaving product brand also took the gamble of running a decidedly inclusive marketing operation in the video game *Animal Crossing: New Horizons* in 2020. The idea was to offer a line of clothing associated with body particularities: vitiligo, acne, mastectomy... The reasons and stakes of this communication operation are detailed and analyzed in this research.

MOSAICS

François Valérian

"A financial and political economy of corruption: On Franck Vogl's *The Enablers: How The West Supports Kleptocrats And Corruption - Endangering Our Democracy*" (Rowman & Littlefield Publishers) 2021.

Pierre Poinson

"From pop music to management theories, or the reverse: On Albéric Tellier's *Nouvelles Vibrations*" (FR: éditions ems) 2020.

Antoine Masingue

"Is the Apocalypse now? On Gérald Bronner's *Apocalypse cognitive*" (FR: Éditions PUF) 2021.

Agnès Vandeveld-Rougale

"How to cross the walls: On René Badache's & Vincent de Gaulejac's *Mettre sa vie en jeux*" (FR: Éditions érès) 2021.

Ont contribué à ce numéro



D.R.

Émile BALEMBOIS est étudiant en quatrième année à l'école Polytechnique. Issu d'un parcours académique en sciences physiques, il s'est engagé dans l'analyse et la mise en œuvre d'une transition écologique durable à partir de 2019.

Il s'est particulièrement intéressé aux questions

d'agriculture et d'alimentation. Au cours de sa troisième année à l'école Polytechnique, il a travaillé en tant que consultant stagiaire sur la question de la durabilité des filières cacao et vanille. Il a, durant cette même année, effectué plusieurs projets de recherche sur les questions d'agriculture urbaine et d'autonomie alimentaire en France.

Il suit aujourd'hui un master 2 de l'Université Paris-Saclay AgroParisTech intitulé « Gouvernance de la Transition, Écologie et Sociétés ».

diplômé d'HEC, d'un master d'économie mathématique et d'un doctorat en management. Ses recherches portent sur le statut textuel de l'action et du personnage managérial, les rites organisationnels, l'auto-ethnographie et les entreprises familiales.



D.R.

Anne JOYEAU est maître de conférences en sciences de gestion à l'IGR IAE de Rennes, Université de Rennes 1, membre du CREM (UMR CNRS 6211). Ses enseignements et travaux portent sur la GRH, notamment sur les formes d'emploi innovantes comme le temps partagé ou encore l'éthique et la

RSE. Elle est également responsable pédagogique du master Gestion des ressources humaines de l'IGR IAE de Rennes.



D.R.

Nizar CHAFII est étudiant en quatrième année à l'école Polytechnique. Il a suivi durant sa scolarité un programme d'approfondissement en mathématiques appliquées et en innovation technologique. Il s'est intéressé pendant son parcours aux stratégies des organisations et au dévelop-

pement durable tant sur le plan académique que professionnel. Il étudie actuellement à HEC Paris.



D.R.

Sébastien LE GALL est maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'Université Bretagne Sud et membre du Laboratoire d'économie et de gestion de l'ouest (LEGO – EA 2652). Il s'intéresse à l'analyse du rapport que les organisations nouent au territoire. Ses travaux portent plus précisément

sur la question de l'ancrage territorial comme une source d'avantage concurrentiel, sur la manière avec laquelle les ressources du territoire sont mobilisées par les entreprises, notamment les PME, dans le cadre de processus innovants.



D.R.

Hervé COLAS est professeur associé de théorie des organisations. Expert-comptable, il a repris récemment la présidence d'un groupe de service aux entreprises d'environ 600 personnes. Son parcours professionnel se marque d'allers-retours entre la pratique de divers « terrains organisationnels » et

des moments plus académiques, qu'il ponctue de périodes de réflexivité, le transformant en « témoin organisationnel ». Auditeur au Canada, contrôleur de gestion industriel en Allemagne, consultant en finance locale, il rejoint l'enseignement supérieur via diverses positions d'enseignant-chercheur et de direction de grandes écoles de management. Il est



D.R.

Matthieu MANDARD est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Rennes 1, et membre du Centre de recherche en économie et management (CREM – UMR CNRS 6211). Ses travaux portent sur l'étude des réseaux sociaux dans un contexte organisation-

nel, la protection des innovations, l'historiographie du management, et l'épistémologie. Il a récemment publié *La protection des innovations* dans la collection « Les essentiels de la gestion » des Éditions Management & Société.



D.R.

Laetitia Pihel est maître de conférences en management des RH à l'IAE de Nantes, Économie & Management – Université de Nantes. Elle est membre du Lemna (Laboratoire d'Économie et de Management Nantes-Atlantique) et co-pilote l'axe « Transformations du

Travail » de ce laboratoire depuis 2019. Ses recherches portent depuis une quinzaine d'années sur les questions de carrière et de mobilités professionnelles ; plusieurs de ses articles ont été publiés aux *Annales des Mines*. Ses travaux et interventions en entreprise prennent appui sur des méthodologies qualitatives, et s'attachent à révéler à l'épreuve des faits et du travail réel les impensés du management. Laetitia Pihel a co-coordonné le dernier ouvrage de recherche français sur les carrières (*La gestion des carrières. Populations et contextes*, en 2013 aux éditions Vuibert). Elle est également coordinatrice du groupe de recherche thématique « Mobilités & Gestion des carrières » de l'AGRH depuis une dizaine d'années. Elle intervient en tant qu'experte dans les entreprises sur le thème de la mobilité. Elle poursuit aujourd'hui ses recherches sur les dispositifs contemporains de gestion des mobilités professionnelles, tout en maintenant un engagement continu dans des recherches collectives, qui la conduisent à étudier d'autres sujets comme celui de la formation professionnelle.



D.R.

Sophie Renault est habilitée à diriger des recherches. Ses travaux s'inscrivent dans le cadre du laboratoire VALLOREM. Après avoir travaillé une dizaine d'années sur la thématique des parcs industriels fournisseurs dans l'industrie automobile, ses recherches s'ouvrent

depuis 2010 sur les modalités d'externalisation vers la foule *via* Internet. Elle étudie ainsi les différentes branches du *crowdsourcing*. Parmi celles-ci, le financement participatif constitue l'un de ses sujets de prédilection.



D.R.

Louise Sirven, étudiante en quatrième année de l'École polytechnique, a travaillé dans le cadre de sa scolarité sur des projets liés à l'agriculture urbaine et périurbaine : étude de l'autonomie alimentaire de Paris, situation de l'agriculture urbaine à Rennes et Albi, stage de recherche

portant sur la valorisation de friches agricoles dans la Communauté de Madrid. Elle étudie aujourd'hui à l'ENSAE, dans le cadre de l'année d'application de l'École polytechnique et de sa formation d'administratrice INSEE.



D.R.

Antoine Souchaud

est professeur associé à NEOMA Business School et à l'École polytechnique. Il est également chercheur associé au sein du CRG. Antoine Souchaud a reçu le prix Roland Calori du meilleur jeune chercheur en management stratégique, ainsi que le prix du

meilleur article de l'AIMS et le prix de thèse solennel de la Chancellerie des universités de Paris. Il est docteur de l'ESCP Business School, diplômé d'expertise comptable, normalien en économie-gestion, ancien élève d'HEC Paris, de Sciences-Po Paris, du Collège d'Europe (Bruges) et de Johns Hopkins University (Baltimore).