

Analyse des relations des parties prenantes dans un projet entrepreneurial

Cas de la plateforme numérique « Location Rétro Mariage »

Par Odile PAULUS

EM Strasbourg, Université de Strasbourg, Large (UR 2364)

et Coralie HALLER

EM Strasbourg, Université de Strasbourg, Humanis (UR 7308)

Les relations entre l'entrepreneur et les parties prenantes ont été étudiées en entrepreneuriat au travers des modèles d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010), de l'effectuation (Sarasvathy, 2001), de la dialogique (Bruyat, 1993) et de l'approche processuelle (Steyaert, 2007). Nous proposons de caractériser ces relations au regard du prisme de la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b). Ce dernier distingue deux modes de relation possibles : l'un (la correspondance) est adaptable, effectual, dialogique, et l'autre (l'hylémorphisme) est planifié et causal. Les modes de relation entre un entrepreneur, ses clients et ses fournisseurs sont analysés dans le cadre de la création et du développement d'une plateforme numérique, « Location Rétro Mariage » (LRM). Quatre sources de données ont été mobilisées : le récit introspectif de l'entrepreneur, une analyse statistique descriptive de 27 fournisseurs complétée par 10 entretiens semi directifs et 310 avis de clients en ligne. Nos résultats indiquent que les deux modes de relation sont présents du point de vue des trois parties prenantes. Toutefois, l'entrepreneur a, au démarrage du projet, un comportement de correspondance / dialogique / effectual. Avec le temps, la croissance et le succès de l'entreprise, il évolue vers un comportement hylémorphique / causal. Cette évolution n'est pas perçue par les fournisseurs qui soulignent le rôle de la numérisation dans la systématisation des modes de relation. Ils perçoivent le maintien de l'attention de l'entrepreneur, notamment grâce à des dérogations possibles selon leurs besoins, et la continuité d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

Introduction

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) participent à la transformation des organisations (Habib et Loup, 2019), en créant à la fois des opportunités et des menaces pour les parties prenantes (Haller, 2019). Or, il ne s'agit pas seulement de technologie(s), mais également d'inter-connectivité, d'engagement, de co-création et de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Les TIC offrent ainsi aux entrepreneurs la possibilité de créer des plateformes innovantes et ayant, pour certaines, le statut de licorne comme Blablacar, Deezer ou encore Doctolib, avec une valorisation financière dépassant le milliard d'euros (Délépine, 2019). Ces « plateformes multi-faces » permettent « une ouverture maximale en utilisant des outils de création et d'animation, et en structurant une communauté en groupes d'utilisateurs

complémentaires et interdépendants » (Parmentier et Gandia, 2016, p. 123). Dans de tels cas, l'entrepreneur mobilise un nombre croissant de parties prenantes qu'il met en relation. Ces dernières ne sont plus des producteurs ou des consommateurs d'informations, mais « des acteurs qui participent à l'innovation » en se regroupant pour financer, commander, accompagner, mutualiser ou encore partager l'usage de leurs biens. (Lemoine, 2014, p. 56). Plus largement, Freeman (2004, p. 58) définit les parties prenantes comme « les groupes vitaux pour la survie et le succès de l'entreprise ». Le rôle des parties prenantes est central dans les plateformes de mise en relation qui se caractérisent par une dimension sociale permettant la confrontation des avis des utilisateurs, participant ainsi à la création de confiance (Deshayes, 2019). En outre, l'importance des relations

entre l'entrepreneur et les parties prenantes est déjà mentionnée dans plusieurs approches en entrepreneuriat comme les modèles d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010), l'effectuation (Sarasvathy, 2001), la dialogique (Bruyat, 1993) et l'approche processuelle (Steyaert, 2007). Nous proposons de caractériser ces relations au regard du prisme de la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b). Ce dernier distingue deux modes de relation possibles : l'un (la correspondance) est souple, effectual, dialogique, et l'autre (l'hylémorphisme) est causal.

À notre connaissance, il n'y a pas de recherches en sciences de gestion ayant utilisé la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b) pour comprendre les relations d'un entrepreneur avec ses parties prenantes dans la construction et le développement d'un projet de création d'entreprise. Précisément, notre interrogation porte sur : comment qualifier les relations entre les parties prenantes au regard des deux paradigmes de « correspondance » et « d'hylémorphisme » dans la construction et le développement d'un projet entrepreneurial de plateforme numérique ?

Dans un premier temps, nous proposons une analyse de la littérature exposant les relations entre l'entrepreneur et les parties prenantes au regard de l'approche dialogique, effectuale et de la théorie de la vie en société d'Ingold (2017b). Ces relations sont analysées dans le cadre de la création et du développement d'une plateforme numérique, « Location Rétro Mariage » (LRM). Nos résultats caractérisent ces relations à partir des six composants définissant la correspondance et l'hylémorphisme, que nous discutons au regard de la littérature.

Deux paradigmes de relations

Une approche dialogique des relations dans un projet entrepreneurial

Les relations entre acteurs sont au cœur des organisations. Au sens des sociologues comme Becker (1988), une organisation consiste en l'interaction d'individus entendue comme des « actions réciproques, en tant que lieu de formation d'un système de relations » (Giroux et Giordano, 1998, p. 143). Ces interactions s'inscrivent, par ailleurs, dans un environnement complexe au sens de Morin (2005), pour qui il est essentiel de comprendre les relations entre le tout et les parties. Cela renvoie à la notion de dialogique, qui se définit comme « deux ou plusieurs logiques différentes liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité » (Morin, 1989, 1990a, 1990b, p. 276). Celles-ci sont en coopération, elles interagissent les unes avec les autres.

Cette notion de dialogique est introduite en entrepreneuriat par Bruyat (1993), qui étudie la relation dialogique entre l'entrepreneur et son projet créant de la valeur (Bruyat, 2001). Il évoque une dialogique cohérente entre la logique du créateur et la logique du projet. Précisant le concept de dialogique, Bruyat et

Julien (2001) parlent de l'entrepreneur comme d'une personne gérant une entreprise et qui, dans le même temps, est contraint et créé par l'objet construit. Le projet entrepreneurial transforme l'entrepreneur et son projet. Ainsi, l'entrepreneur n'est pas considéré comme une machine aveugle répondant automatiquement aux stimuli de l'environnement, mais comme un humain capable de créer, d'apprendre et d'influencer. Les auteurs considèrent à la fois l'entrepreneur, le projet, l'environnement, et les liens entre ces composants dans le temps, faisant alors écho à une approche systémique au sens de Le Moigne (1990). Ils évoquent la nécessité de construire des catégories basées non sur les entrepreneurs, ni sur les projets, mais sur la dialogique (Bruyat et Julien, 2001). À leur suite, nous reprenons leur définition de la dialogique pour analyser les modes de relation entre les parties prenantes d'un projet entrepreneurial.

Le concept de dialogique est également considéré par Sarasvathy (2001), au travers de l'analyse de deux raisonnements des entrepreneurs (causal/effectual) qui peuvent affecter les modes de relation entretenue avec les parties prenantes au projet. Ainsi, Sarasvathy (2001, 2003, 2008), analysant la démarche d'entrepreneurs, écrit que ceux-ci peuvent agir de façon causale ou effectuale dans la conduite de projets de création. Dans une démarche effectuale, l'entrepreneur agit sans planification, implique les parties prenantes, utilise les ressources disponibles, débute avec ce qu'il est et ce qu'il connaît, utilise les surprises comme des informations et définit les pertes acceptables. Par contre, dans une démarche causale, l'entrepreneur planifie, organise, fait des prévisions, a une vision, réalise une étude de marché, analyse la concurrence et obtient des moyens financiers. Nonobstant le fait que ces deux raisonnements semblent fondamentalement différents, cela ne suppose pas que l'entrepreneur mobilise uniquement l'un ou l'autre. Ainsi, Sarasvathy et Germain (2011) évoquent la possibilité pour un entrepreneur effectual de recourir aussi à la planification. De même, Sharma et Salvato (2011) considèrent qu'il est nécessaire de combiner les deux raisonnements. Les deux approches peuvent alors se combiner et se compléter dans le temps.

Approche intégrative d'Ingold

La théorie de la vie en société d'Ingold (2017b) propose également deux modes de relation avec les autres et les objets : la correspondance et l'hylémorphisme (Paulus, 2021). Ingold étudie l'agir humain qui est aussi l'objet de recherche central de l'entrepreneuriat (Gartner, 1988). La thèse principale qu'Ingold (2017a) défend dans son livre *Faire - Anthropologie, Archéologie, Art et Architecture* est que « "faire" consiste à mettre en correspondance celui qui fait avec le matériau qu'il travaille » (p. 14). « Correspondre » signifie selon Ingold (2017b) co-répondre, répondre l'un à l'autre au cours du temps. La correspondance est un paradigme qui traverse ses œuvres et se base sur trois composants essentiels précisés dans Ingold (2017b) : la transformation, le processus et l'attention. Ainsi, la correspondance est la manière d'être en relation pour un être qui intériorise ses

actions (transformation), dont la personne est toujours émergente (processus) et l'attitude est attentive. L'hylémorphisme, qui s'oppose à la correspondance, représente une personne qui impose sa volonté et agit selon un plan avec des étapes fixées. Dans cette approche, l'esprit impose une forme à la matière. Ainsi, Ingold (2017a) écrit : « Nous sommes habitués à penser "le faire" en termes de projet. Faire quelque chose implique d'abord d'avoir une idée en tête de ce que l'on veut réaliser, puis de se procurer les matières premières nécessaires à cette réalisation. Et le travail s'achève lorsque les matières ont pris la forme qu'on voulait leur donner » (p. 59). « Cette pensée est connue sous le nom d'hylémorphisme, du grec *hyle* (matière) et *morphe* (forme) » (p. 60). On retrouve alors trois composants différents de ceux de la correspondance, que sont : la volonté (plutôt que la transformation), le plan (plutôt que le processus) et les étapes (plutôt que l'attention).

Avec des références à la philosophie, à l'archéologie, à l'architecture, à l'art et en particulier à l'anthropologie, l'approche d'Ingold (2017a et b) semble être un cadre d'analyse pluridisciplinaire pertinent à mobiliser dans le cadre de notre recherche. En effet, la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b) utilisée dans une perspective intégrative apporte une lecture originale des relations entre les parties prenantes, dans le cadre d'un projet entrepreneurial décrit par Bruyat et Julien (2001) et Sarasvathy (2001, 2003, 2008). Ainsi, la définition des modes de relation d'Ingold recoupe des concepts présents dans les travaux de Sarasvathy (2001, 2003, 2008) et dans la dialogique (Bruyat et Julien, 2001). Précisément, comme Sarasvathy (2001, 2003, 2008) distingue l'effectuation de la causation, Ingold (2017b) distingue la correspondance de l'hylémorphisme. Dès lors, l'effectuation est proche de la correspondance, car on y retrouve la transformation du projet entrepreneurial, le processus et l'attention. Nous proposons de regrouper l'hylémorphisme et la causation dans le Tableau 1 ci-dessous. La lecture d'Ingold (2017b) permet alors de résumer les deux modes de relation par trois couples de composants :

Correspondance / effectuation / dialogique	Hylémorphisme / causation
Transformation	Volonté
Processus	Plan
Attention	Étapes

Tableau 1. Les composants de modes de relation selon Ingold (2017b) (Source : créé par Paulus (2021) à partir d'Ingold (2017b)).

Méthodologie

Contexte de l'étude : La plateforme numérique « Location Rétro Mariage »

Les relations entre les parties prenantes sont analysées dans le cas de l'entreprise LRM dont l'histoire se résume ainsi après nos échanges avec son fondateur :

« Je suis propriétaire de véhicules de collection. J'étais fréquemment sollicité pour mettre à disposition mes véhicules à l'occasion d'événements festifs.

En 2008, tout en gardant une activité salariée, j'ai décidé de créer une société de mise en relation de propriétaires de véhicules anciens avec des clients désirant louer ces véhicules pour des mariages et des événements. J'ai décidé de créer un site Internet avec les propriétaires-collectionneurs de véhicules que je connaissais. Je leur ai expliqué le concept de LRM et les ai convaincus d'adhérer au projet. Ces derniers ont alors accepté de proposer leurs véhicules à la location et donc de devenir des fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules. Le nombre de véhicules de collection inscrits au démarrage du site apporte de la notoriété à LRM. Cela engendre un effet réseau tant pour les clients en recherche d'une location que pour les fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules. Les liens de proximité et d'amitié que j'avais avec les premiers fournisseurs-propriétaires inscrits sur le site ont permis de tester et de corriger les dysfonctionnements qui peuvent survenir. Ainsi, chez LRM, il y a deux types de parties prenantes au projet : les fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules et les clients en recherche d'une location. L'élargissement de l'offre incite les fournisseurs-propriétaires à s'engager spontanément. Je centralise ensuite les informations sur le site Internet. Contrairement aux sites participatifs, LRM ne donne pas la possibilité aux internautes d'échanger des informations directement les uns avec les autres. Je reste le seul pilote, supprimant ainsi les contraintes liées aux atteintes à la vie privée ou à la liberté individuelle. Je suis garant de la confidentialité des informations et de leur partage uniquement dans le cadre d'une mise en relation client-propriétaire. Je présente les véhicules par catégorie, par département, par ancienneté et par marque. Cette structuration de l'information permet de présenter, en un seul support, des milliers d'annonces de véhicules à louer et de donner la possibilité aux internautes clients de trouver rapidement le véhicule qu'ils cherchent, en proposant un choix varié et à des tarifs compétitifs. Lors de l'inscription d'un nouveau véhicule, je demande à chaque fournisseur-propriétaire de saisir un descriptif de ce véhicule. Ces derniers agissent en tant que fournisseurs gratuits d'informations et viennent alimenter un "magasin virtuel" spécialisé. Ainsi, le fait de collecter des descriptifs auprès de chaque fournisseur-propriétaire me permet d'obtenir facilement une variété de mots clés pertinents, et ainsi un bon référencement. Le chiffre d'affaires de l'entreprise LRM a cru régulièrement, passant de 12 556 euros en 2009 à 230 000 euros en 2019. J'emploie actuellement deux salariés. L'entreprise a obtenu des indicateurs de satisfaction du public comme le Golden Wedding Awards. »

Choix méthodologiques

Nous nous appuyons sur une stratégie de modèles alternatifs proposée par Langley (1999) pour analyser les relations. Un tel dispositif propose de confronter plusieurs cadres théoriques, dans notre cas, deux paradigmes de relation : « la correspondance » et « l'hylémorphisme » (Ingold, 2017b). Il s'agit ensuite de mettre ces théories à l'épreuve du terrain. Nous avons de fait adopté une démarche déductive en partant de théories existantes avec deux paradigmes définis à l'aide de six composants. Nous cherchons à qualifier la présence de chacun de ces composants dans les relations entre l'entrepreneur, les clients et les fournisseurs.



J. Barreau, imprimeur, Anonyme, illustrateur, *Salon de l'automobile / 7 au 23 décembre 1906*, estampe. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« "En 2008, tout en gardant une activité salariée, j'ai décidé de créer une société de mise en relation de propriétaires de véhicules anciens avec des clients désirant louer ces véhicules pour des mariages et des événements. J'ai décidé de créer un site Internet avec les propriétaires-collectionneurs de véhicules que je connaissais. [...] Ainsi, chez LRM, il y a deux types de parties prenantes au projet : les fournisseurs-propriétaires collectionneurs de véhicules et les clients en recherche d'une location." ».

Collecte et analyse des données

Nous souhaitons comprendre les relations entretenues entre l'entrepreneur, les propriétaires-collectionneurs (P-C), les clients et le projet d'entreprise LRM. Nous faisons référence à ces quatre types de parties prenantes au travers d'une pyramide de relations présentée en Figure 1.

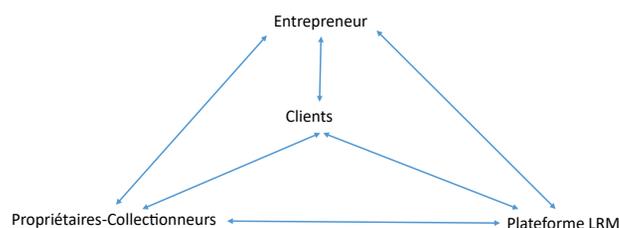


Figure 1 : Les différentes parties prenantes au projet entrepreneurial de plateforme numérique et leurs relations.

Pour ce faire, nous avons mobilisé quatre modes de collecte de données pour recueillir le point de vue de l'entrepreneur, celui des P-C et des clients quant à leurs relations.

Les données ont été analysées comme précisé dans le Tableau 2 de la page 30 à l'aide du logiciel Nvivo. Le récit de l'entrepreneur et les avis des clients ont été codés selon un plan de codage reprenant les composants de la correspondance et de l'hylémorphisme. Le questionnaire aux P-C a également permis de cerner la présence des composants de la correspondance et de l'hylémorphisme par des statistiques descriptives. Enfin, les entretiens auprès des P-C ont été analysés suivant la méthode Gioia *et al.* (2013) pour cerner l'évolution des relations vécues par les P-C.

Caractéristiques des relations entre les parties prenantes

Nous proposons une caractérisation des relations entre les parties prenantes à partir des six composants définissant la correspondance et l'hylémorphisme.

Les deux modes de relation sont présents

Nous proposons une synthèse des pratiques de relations de correspondance et d'hylémorphisme dans le Tableau 3 de la page 30 établi à partir de l'analyse des données collectées.

Nous retenons que les deux modes de relation correspondance et hylémorphisme sont présents dans les relations entre les parties prenantes à cette plateforme. Pour le mode de relation « correspondance », l'attention est la composante la plus présente dans les relations entre l'entrepreneur, les clients et les P-C au démarrage de l'entreprise. Vient ensuite la transformation, qui est présente dans les relations. Et enfin, le processus s'avère être absent dans la relation entre les clients et l'entrepreneur en raison du caractère ponctuel de la location d'un véhicule pour un mariage, mais présent entre l'entrepreneur et les P-C. Concernant le mode de relations « hylémorphisme », le plan et les étapes sont présents dans les relations entre l'entrepreneur,

les clients et les P-C. La composante volonté est présente dans les relations entre l'entrepreneur et les clients, mais absente du point de vue des P-C. Dans le récit introspectif de l'entrepreneur, on observe une évolution dans le temps quant à son mode de relation avec les parties prenantes.

L'entrepreneur développe des relations de correspondance au démarrage, puis, conforté par le succès et face à la taille croissante de l'entreprise, il adopte des relations plus hylémorphiques

L'entrepreneur s'impose progressivement dans la relation avec les P-C, il fait preuve de moins d'attention et de plus de volonté. Ainsi, au début de l'entreprise, l'entrepreneur est attentif à ses parties prenantes et surpris par le caractère viral de la circulation de l'information comme l'illustre son récit : « Pour un tournage cinématographique, le régisseur cherchait à louer 17 véhicules datant de 1975 à 1986. Cependant, LRM n'offrait pas de tels véhicules [...] j'ai adressé un *mail* aux 129 propriétaires inscrits sur LRM [...] plus de 30 nouveaux véhicules furent proposés au régisseur du film ». Toutefois, plus tard en 2019, à la question « pensez-vous faire attention aux P-C ? », l'entrepreneur répond « de moins en moins, ce n'est plus nécessaire. On leur dit que s'il ne veut pas faire la location, un autre le fera. On peut se le permettre. Faire attention à un P-C prend du temps. Plus j'écoute, moins je trouve la solution. Or, le temps, c'est de l'argent. » Le nombre croissant de P-C inscrits sur la plateforme lui donne plus de pouvoir face à un P-C sauf si le P-C a une voiture rare : « Avant, le propriétaire-collectionneur demandait un prix, le client acceptait. Maintenant, je fixe le prix, neuf fois sur dix, le propriétaire-collectionneur est d'accord, une fois sur dix, il demande à être désinscrit. »

L'entrepreneur explique également qu'il numérise et dématérialise le plus possible : « On a essayé de tout numériser : la comptabilité, les virements. Avec le temps, le chiffre d'affaires augmente et on réduit les frais de gestion. » La numérisation montre qu'il s'organise et planifie ses relations avec les P-C et les clients. Avec la croissance de l'entreprise, l'entrepreneur tend à avoir une attitude plus volontaire, planifiée, organisée, hylémorphique et moins attentive, de correspondance avec les parties prenantes.

Les PC perçoivent la numérisation, la délégation et un maintien de l'attention de l'entrepreneur

Nos résultats indiquent que les P-C remarquent un changement dans la structuration de l'offre de service de LRM et semblent avoir une bonne compréhension du processus de contractualisation. Ainsi, le client prend contact avec LRM et exprime son besoin, puis LRM rédige le cahier des charges et l'envoie au P-C. Le P-C a le choix ou non d'accepter la prestation : « Quand je réponds négativement, c'est que je ne peux pas [...] Il respecte mes choix, on est bien en phase tous

Point de vue	Entrepreneur	Clients	Propriétaires-collectionneurs	
Population totale	1	1 495 clients en 2018	660 P-C passés par le site en 2018	
Nombre de personnes étudiées	1	Intégralité des avis déposés : 310 avis	27 réponses étaient complètes et exploitables.	10 entretiens retranscrits. Les critères de choix des P-C interrogés sont : leur présence à la création de l'entreprise et jusqu'à aujourd'hui, la réalisation d'un nombre de locations significatif par an (au moins 10 locations par an hors période de pandémie) et leur disponibilité pour l'entretien.
Mode de collecte des données	Il a été demandé à l'entrepreneur de rédiger un récit introspectif (Gould, 1995) sur son histoire, celle de l'entreprise, et sa perception des relations avec les parties prenantes. Ce processus continu d'introspection s'est structuré à partir de différents échanges (par <i>email</i> , téléphone, réunions) avec l'entrepreneur pendant une année.	Approche netnographique (Bernard, 2004) via des avis publiés sur les sites <i>Mariage.net</i> (299 avis) et <i>Zankyou.fr</i> (6 avis), et avis Google (5 avis), consultés le 4 mars 2019.	Le questionnaire de 24 questions a été élaboré à l'aide du logiciel Qualtrics sur la base de trois axes de la pyramide de relations : la perception des P-C concernant leur relation avec l'entrepreneur ; l'expérience de la relation des P-C avec l'entrepreneur et le projet d'entreprise ; la perception des P-C concernant l'entrepreneur et le projet d'entreprise.	Entretiens semi directifs auprès des P-C dans la perspective de préciser l'évolution de l'attention entre l'entrepreneur et les P-C (Dumez, 2016, p. 35). Nous les avons interrogés sur leurs attentes, leurs échanges avec LRM et l'évolution de ceux-ci quant à leur mode, leur fréquence, leur tonalité, leurs conséquences.
Mode d'analyse des données	Analyse selon un plan de codage reprenant les composants de la correspondance et de l'hylémorphisme.	Analyse du contenu de 310 des avis clients sur les sites à l'aide du logiciel Nvivo et selon un plan de codage reprenant les composants de la correspondance et de l'hylémorphisme.	Analyse statistique descriptive des résultats en établissant des pourcentages de réponses (oui-non) par question.	Analyses d'après la méthode Gioia <i>et al.</i> (2013) sélectionnant des citations significatives et faisant émerger des concepts de premier ordre pour caractériser les relations entre les P-C et l'entrepreneur, et l'évolution de celles-ci au prisme de l'attention. Nous avons ensuite regroupé ces concepts de premier ordre à l'aide des thèmes de second ordre suivants : numérisation, délégation, exceptions, tonalité.

Tableau 2 : Modes de collecte et d'analyse des points de vue de l'entrepreneur, des clients et des P-C quant à leurs relations.

	Correspondance ou dialogique ou effectuation			Hylémorphisme ou causation			
	D'après l'entrepreneur	D'après les P-C	D'après les clients		D'après l'entrepreneur	D'après les P-C	D'après les clients
Transformation	Présente	Présente	Présente	Volonté	Présente	Absente	Présente
Processus	Présent	Présent	Absent	Plan	Présent	Présent	Présent
Attention	Très présente au démarrage, puis en baisse	Très présente	Très présente	Étapes	Présentes	Présentes	Présentes

Tableau 3 : Synthèse de l'absence ou de la présence de chaque composant dans les relations entre l'entrepreneur, les propriétaires-collectionneurs (P-C) et les clients.

les deux » (Led)⁽¹⁾. Il n'y a aucune obligation à s'engager, l'entreprise respecte le choix des P-C d'effectuer ou non la prestation. S'il est accepté, le contrat de prestation est envoyé par *mail* et SMS. La numérisation facilite alors le processus comme le relève ce P-C : « On a des *mails* automatiques qui nous informent au fur et à mesure de l'avancée de la prestation. Si le client a confirmé, si le client a payé l'acompte » (Fle) et « chaque action par *mail* est confirmée par un SMS, tout le temps » (Beg). La numérisation apporte également la sécurité juridique et une organisation efficace : « On voit bien qu'il y a une structure derrière, qui fait que l'entreprise est organisée » (Ber). La numérisation renforce enfin la qualité de la relation avec les P-C, qui indiquent être en contact constant avec les employés tout au long du processus. Ils remarquent que l'entrepreneur délègue à ses employés : « On a un peu moins de relations avec lui, mais beaucoup de relations avec les gens de son entreprise. C'est le même discours, le même dialogue, le même ton. Non, c'est toujours aussi efficace » (Fle). De fait, Beg remarque l'efficacité de la transmission de l'information entre les différents interlocuteurs : « Je traite une prestation avec un interlocuteur, je peux répondre à un autre interlocuteur, l'information circule entre eux. » Par ailleurs, LMR porte une attention particulière à la fois aux *feedbacks* des P-C et à ceux des clients dans un souci d'amélioration continue comme le dit Beg : « Je fais une prestation, [LRM] aime bien avoir un retour [que] je leur dise, "Ok la prestation s'est déroulée comme prévu, tout s'est bien passé". » L'entrepreneur est moins présent personnellement auprès des P-C, mais entretient en même temps une relation de proximité avec les P-C par la numérisation et la délégation.

Ainsi, cette relation de proximité se manifeste notamment par des adaptations dérogoires ; les P-C peuvent toujours contacter directement l'entrepreneur. Des procédures alternatives sont également mises en place dans les cas de réticence à l'utilisation du numérique comme pour Lan : « J'ai dit "Quand tu me le fais par écrit, au moins on est sûrs, je l'ai dans mes papiers". Et alors [...] me le donne en mains propres. » L'entrepreneur s'adapte aussi aux cas particuliers, à l'impossibilité de faire une grille tarifaire à cause de la variabilité des situations de circulation et de distance. Une autre adaptation consiste à traiter les demandes des clients en dernière minute, hors des procédures, par un arrangement téléphonique. Enfin, un P-C (Fle) révèle ne pas entrer dans la formalisation lors d'une prestation de mariage, et donc ne pas respecter les procédures : « Il sait effectivement qu'on ne va pas embêter les gens à leur mariage pour les faire signer un papier alors qu'ils sont à l'apéro. » Dans tous les cas, les P-C conviennent d'une qualité relationnelle entretenue avec LRM que ce soit au travers des relations avec les salariés ou les processus d'échanges adaptables et flexibles. L'entrepreneur porte peut-être moins d'attention aux P-C au sens où il n'est plus aussi fréquemment en contact direct avec chacun d'eux, mais cela est pallié par la numérisation, la délégation et des adaptations

dérogoires. Le changement n'a, dans tous les cas, pas été perçu par les P-C, qui indiquent que la tonalité, la convivialité sont toujours identiques, voire même mieux : « J'ai presque l'impression qu'ils sont de plus en plus proches. Alexandre tout seul n'avait pas le temps d'avoir cette proximité, maintenant, on l'a peut-être encore plus » (Ber). De plus, les P-C perçoivent de l'attention de la part de LMR comme l'indique Led : « Je me sens écouté et considéré » ou encore Ber qui souligne « ça a toujours été très cordial ». Les échanges se font autour du partage d'une passion commune, qui donne un caractère plus amical à la relation : « On parle de voitures entre passionnés, [...] c'est plus une relation d'amitié que de travail. On parle de notre passion quand on parle ensemble ou avec ses employés » (Den).

En somme, l'étude qualitative révèle que les P-C ne perçoivent pas une évolution de l'attention de la part de l'entrepreneur entre le moment de la création de l'entreprise et aujourd'hui. Cela s'explique par la combinaison de la numérisation et la délégation mise en place par LMR, l'acceptation d'exceptions avec la possibilité de contacts directs et informels avec l'entrepreneur, et le maintien d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

Discussion

Notre recherche permet de caractériser les relations entre les trois parties prenantes d'une plateforme numérique : l'entrepreneur qui gère la plateforme, ses clients et enfin les fournisseurs d'offres, en s'appuyant sur les travaux théoriques de Sarasvathy (effectuation / causation), d'Ingold (correspondance / hylémorphisme) et de Bruyat (dialogique). Nous relevons quatre contributions majeures.

Premièrement, les deux modes de relation de la théorie de la vie en société d'Ingold (2017b) sont mobilisés par l'entrepreneur dans ses relations avec les clients et les fournisseurs. Cela indique une agilité de l'entrepreneur, qui est en capacité, à la fois, de transformer son entreprise au gré des demandes de ses parties prenantes et d'imposer sa volonté quant à la ligne de conduite qu'il souhaite avoir pour développer son entreprise. Cela vient confirmer les travaux de Deshayes (2019), qui recommandent de faire preuve d'agilité en termes de compétences et de stratégies dans le contexte des économies de plateformes. En outre, ces résultats viennent compléter les travaux de Sarasvathy (2001a, p. 245), qui ont présenté la causation et l'effectuation de façon dichotomique. Ainsi, ils apparaissent comme des éléments pouvant être liés et susceptibles de se retrouver dans les raisonnements d'un même entrepreneur. La combinaison des modes de raisonnement effectuels et causaux a déjà été envisagée par Sarasvathy et Germain (2011) et Sharma et Salvato (2011), et nos résultats viennent renforcer ces éléments.

Deuxièmement, entre le moment de la création et le développement du projet, nous relevons une évolution dynamique de la mobilisation des modes de relation. Au démarrage, les trois parties prenantes, l'entrepreneur, les P-C et les clients, définissent peu à peu ensemble

⁽¹⁾ Le nom des P-C a été anonymisé et réduit aux trois premières lettres du nom de famille.

le modèle de l'entreprise dans un mode de relation de correspondance. Puis, conforté par le succès et face à la taille croissante de l'entreprise, l'entrepreneur a le rôle principal et adopte un mode de relation plus hylémorphique. Il organise son entreprise, applique un plan de développement par étapes, et a recours à la numérisation de certaines fonctionnalités pour réduire les coûts associés à ses relations avec l'expert-comptable et le banquier, notamment. Ce résultat vient renforcer l'étude de Ghozlane *et al.* (2016), sur l'analyse de la digitalisation dans l'enseignement supérieur et en quoi le passage au numérique est un levier de diminution des coûts.

Troisièmement, l'attention est la composante majoritairement présente dans les relations entre l'entrepreneur, ses fournisseurs et ses clients. Ce résultat vient appuyer les travaux de Martinoia (2012), qui soulignent le rôle des compétences relationnelles avec les clients dans le développement d'offres de services exceptionnels, tels que l'expédition en haute montagne. Dans notre cas, l'attention est centrale dans l'organisation d'un événement extraordinaire comme le mariage. Ainsi, dans la construction d'un projet entrepreneurial, il est essentiel que l'entrepreneur soit attentif à ses parties prenantes, comme cela a déjà été remarqué dans le cas de la création de la plateforme numérique de mise en relation des parties prenantes dans le domaine de la santé, Doctolib (Delépine, 2019 ; Habib et Loup, 2019). Dans le même temps, les clients ou les fournisseurs sont sensibles à l'attention donnée par l'entrepreneur à leurs demandes. L'entrepreneur est alors au cœur de ce système de relations dont il se nourrit et nourrit son projet. La place centrale de l'attention suggérée par l'anthropologue Ingold (2017b), et confirmée par notre terrain, vient enrichir la théorie de l'effectuation.

Quatrièmement, l'entrepreneur fait moins attention aux P-C au fur et à mesure de la croissance de la plateforme, mais les P-C ne perçoivent pas cette évolution et notent même une meilleure qualité d'attention de la part de l'entreprise. Cette bonne qualité d'attention perçue par les P-C est maintenue grâce à la numérisation avec des dérogations possibles selon leurs besoins, et la continuité d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

Les P-C et les clients perçoivent que l'entreprise pratique à leur égard une « attention avec », selon la terminologie d'Ingold (2017b). En effet, ce dernier distingue deux facettes de l'attention : « l'attention avec » et « l'attention à », selon l'attitude que nous avons face à l'environnement. Ainsi, la première facette de l'attention est émergente et se construit chemin faisant en s'exposant à son environnement et en s'ouvrant aux autres. C'est « l'attention avec » qui implique que nous ayons une attitude passive que nous subissons de manière active, pendant laquelle nous expérimentons les variations de notre environnement et écoutons les autres. Cette forme d'attention comprend de la distraction et des tiraillements dans de multiples directions. Ensuite, progressivement, nous prenons l'habitude de notre environnement, que nous comprenons mieux, et développons alors une seconde facette de l'attention dirigée par notre volonté et notre intention. L'esprit opère ainsi une vérification de la corrélation entre les

représentations mentales et les observations faites de l'environnement. L'attention se pratique donc comme une vérification ou un pointage. C'est « l'attention à ».

Dans notre contexte, l'entrepreneur combine « l'attention avec » et « l'attention à ». En effet, il est plus attentif au début, et s'adapte aux besoins et attentes des P-C (« l'attention avec »), pour ensuite passer à une attention plus cadrée avec des objectifs (« l'attention à »). La numérisation révèle de « l'attention à » et les adaptations dérogoires relèvent de « l'attention avec ». Nous retrouvons chez certains P-C la réticence à l'utilisation du numérique, également constatée par Habib et Loup (2019) dans le cas de la plateforme Doctolib. L'entrepreneur répond à cette réticence par les adaptations dérogoires. Or, les P-C perçoivent que l'entrepreneur a une « attention avec » à leur égard, mais ne perçoivent pas « l'attention à » introduite par l'entrepreneur. Il a donc réussi à maintenir une culture de proximité concomitante à la numérisation, la délégation et la croissance. En combinant les deux types d'attention, il capitalise alors sur l'avantage des deux à savoir l'aspect systématique, d'un côté, et l'aspect adaptable, flexible et humain, de l'autre.

Enfin, nos analyses révèlent deux spécificités propres à la plateforme LRM. En effet, dans ce cas particulier, la volonté est absente dans la relation des fournisseurs avec l'entrepreneur. Cela indique que l'activité de la plateforme n'est pas un enjeu fondamental pour les P-C fournisseurs. Une autre spécificité du cas de LRM est l'absence de processus d'après les clients en raison de la nature ponctuelle de la prestation pour un mariage. Dans d'autres plateformes offrant des services récurrents, un processus pourrait être observé. La plateforme LRM a des caractéristiques spécifiques. Les résultats pourraient être différents pour une autre plateforme.

Conclusion

Notre étude s'interroge sur les relations des parties prenantes à un projet entrepreneurial au regard de la théorie de la vie en société de l'anthropologue Ingold (2017b). Précisément, nous proposons une approche intégrative des deux modes de relation proposés par Ingold en lien avec des théories en entrepreneuriat. Ainsi, nous discutons le concept de correspondance d'Ingold (2017b) en lien avec la dialogique (Bruyat et Julien, 2001) et l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Symétriquement, le concept d'hylémorphisme est mis en lien avec la causation (Sarasvathy, 2001).

La contribution théorique de notre recherche réside dans le recours à Ingold (2017 a et b), qui précise le rôle important de l'attention et le mode de relation de l'entrepreneur avec les parties prenantes dans l'effectuation. Ceci nous a permis de construire une grille d'analyse des relations entre un entrepreneur, ses clients et ses fournisseurs dans le cas de la plateforme numérique « Location Rétro Mariage » (LRM).

Nous avons pu observer que les deux modes de relation sont mobilisés par l'entrepreneur dans ses relations avec les clients et les fournisseurs. Par ailleurs, nous constatons un changement dans le comportement de

l'entrepreneur : d'un comportement de correspondance / dialogique / effectual au démarrage de l'entreprise, il passe à un comportement hylémorphique / causal avec le temps, le succès et la croissance de l'entreprise. De plus, tous les composants liés à la correspondance ont pu être observés : l'attention est particulièrement prégnante, la transformation et le processus sont également présents. Concernant l'hylémorphisme, nous soulignons que l'ensemble des composants ont également été relevés à travers la volonté, le plan et des étapes. Une exception est l'absence de volonté de la part des fournisseurs, qui déposent leur offre de location sans volonté particulière.

De plus, nous observons un élément spécifique de la correspondance à travers l'évolution de l'attention aux autres. Cette dernière est perçue de manière distincte du point de vue de l'entrepreneur et des parties prenantes. Ainsi, l'attention aux autres parties prenantes, facteur clé au démarrage de LRM, passe au second plan, comme indiqué par l'entrepreneur interrogé : « Aujourd'hui [en 2019], de moins en moins, ce n'est plus nécessaire. » Néanmoins, avec la numérisation, la délégation aux employés et la croissance de l'entreprise, les fournisseurs perçoivent une attention personnalisée de la part de l'entrepreneur grâce à des dérogations possibles selon leurs besoins, et la continuité d'une culture d'entreprise conviviale et de proximité.

Par ailleurs, si, au début, tous les échanges passaient par l'entrepreneur construisant peu à peu l'entreprise, la numérisation du site a ensuite de fait créé une quatrième partie prenante dans les échanges, la plateforme numérique. Il serait alors possible dans une autre recherche d'examiner plus précisément la place de la plateforme au regard d'Ingold (2017a), qui évoque la vitalité des matériaux (p. 205), la danse de l'agentivité (p. 209) dans laquelle chacune des parties prenantes peut gouverner à tour de rôle. En outre, il se pourrait aussi que la plateforme fige les manières d'agir (Ingold, 2017a, p. 264). Il s'agirait dans cette recherche d'examiner la place de la plateforme en tant qu'objet animé ou inanimé, et contraignant. En outre, le test du même dispositif sur une autre plateforme permettrait de monter en généralité et de voir si d'autres spécificités apparaissent.

Notre recherche permet enfin de donner des repères aux personnes accompagnant des entrepreneurs. Il conviendrait de former les entrepreneurs aux deux modes de relation possibles à savoir maintenir une attention aux différentes parties prenantes tout au long du projet, transformer le projet en fonction des réactions des parties prenantes et être en capacité de planifier.

En définitive, nous espérons que notre travail contribuera au débat sur la combinaison des raisonnements effectuels et causaux. Plus généralement, cette recherche, de type exploratoire, se veut être un pas supplémentaire dans la compréhension des relations entre l'entrepreneur et ses parties prenantes.

Bibliographie

- BECKER H. (1988), *Les mondes de l'Art*, Paris, Flammarion.
- BERNARD Y. (2004), « La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation », *Décisions marketing*, n°36, octobre-décembre, pp. 49-62.
- BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, École supérieure des Affaires, Université Pierre-Mendes-France, Grenoble.
- BRUYAT C. (2001), « Créer ou ne pas créer ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), pp. 25-42.
- BRUYAT C. & JULIEN P. A. (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of business venturing*, 16(2), pp. 165-180.
- DELEPINE J. (2019), « Doctolib bouscule la santé », *Alternatives économiques*, (5), pp. 52-55.
- DESHAYES C. (2019), « Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°137, septembre, pp. 16-26.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- FREEMAN R. E. (2004), "A stakeholder theory of the modern corporation", in HARTMAN L. & CHATTERJEE A. (éd.), *Perspectives in Business Ethics*, 3^e édition, pp. 144.
- GARTNER W. B. (1988), "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *American journal of small business*, 12(4), pp. 11-32.
- GHOZLANE S., DEVILLE A. & DUMEZ H. (2016), « Enseignement supérieur : mythes et réalités de la révolution digitale », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°126, décembre, pp. 28-38.
- GIOIA D. A., CORLEY K. G. & HAMILTON A. L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational research methods*, 16(1), p. 15-31.
- GIROUX N. & GIORDANO Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, vol. 120, août-septembre, pp. 139-150.
- GOULD S.J. (1995), "Researcher introspection as a method in consumer research: Applications, issues, and implications", *Journal of Consumer Research*, 21(4), pp. 719-722.
- HABIB J. & LOUP P. (2019), « Quand l'adoption d'une application perçue comme anodine engage une transformation profonde du système de santé : le cas de Doctolib », communication à la 24^e conférence Association Information et Management, 3-5 juin, Nantes, France.
- HALLER C. (2019), « La digitalisation de l'industrie du tourisme : enjeux et perspectives, Conférence Chaire Vin et Tourisme », EM Strasbourg Business School, Agence d'attractivité d'Alsace, Colmar, France, 7 Mars, <https://newsroom.em-strasbourg.eu/digitalisation-du-tourisme-une-opportunit e-a-saisir-129891.kjsp?RH=1403942489637>
- INGOLD T. (2017a), *Faire : anthropologie, archéologie, art et architecture*, Éditions Dehors.
- INGOLD T. (2017b), "On human correspondence", *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 23(1), pp. 9-27.
- LANGLEY A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management review*, 24(4), pp. 691-710.
- LE MOIGNE J. L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Éditions Dunod, réédité en 1995.
- LEMOINE P. (2014), « La nouvelle grammaire du succès : la transformation du numérique français », rapport au gouvernement français.
- MARTINOIA R. (2012), « Coproduction de service : la prestation dyadique des guides de haute montagne », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°108, juin, pp. 66-76.
- MORIN E. (1989), « Diriger dans la complexité », communication à la conférence "Enterprise and Progress", 9 mars, Paris, France.
- MORIN E. (1990a), *Introduction à la pensée complexe*, ESF.

- MORIN E. (1990b), *Science avec conscience*, Paris, Seuil.
- OSTERWALDER A. & PIGNEUR Y. (2010), *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- PAULUS O. (2021), "A relational theory of organization creation about *Making: Anthropology, Archaeology, Art and Architecture* by Tim Ingold (2013)", *M@n@gement*, 24(3), pp. 77-83.
- PARMENTIER G. & GANDIA R. (2016), « Gérer l'ouverture dans un business model multiface », *Revue française de gestion*, (1), pp. 107-128.
- SARASVATHY S. D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 243-263.
- SARASVATHY S. D. (2003), "Entrepreneurship as a science of the artificial", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, pp. 203-220.
- SARASVATHY S. D. (2008), *Effectuation : Éléments of entrepreneurial expertise*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- SARASVATHY S. D. & GERMAIN O. (2011), « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(3), pp. 67-72.
- SHARMA P. & SALVATO C. (2011), "Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), pp. 1199-1205.
- STEYAERT C. (2007), "Entrepreneurship as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies", *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, 19(6), pp. 453-477