Sous la direction de **David Autissier** et **Jean-Yves Guillain**
Préface de **Charles Lantieri**

# La parole libérée en entreprise

## Les innovations managériales collaboratives de la FDJ

EYROLLES

FDJ

# La parole libérée en entreprise

## Les innovations managériales collaboratives de la FDJ

Les médias font régulièrement leur « une » sur l'essor de l'économie collaborative. S'appuyant sur des piliers tels que la confiance, la transparence de l'information, la parole libérée et la responsabilisation, une nouvelle forme d'entreprise, qu'il est aussi possible de qualifier de « collaborative », est en train de naître.

C'est une véritable plongée dans les enjeux, la culture et les pratiques collaboratives des entreprises contemporaines que propose cet ouvrage collectif et inédit.

Fruit d'une démarche d'écriture collaborative entre les principaux acteurs du développement de l'innovation managériale collaborative à la FDJ, son élaboration, véritable aventure humaine, a duré un an. Ce livre est destiné à ceux qui vivent, explorent, expérimentent ou veulent développer le collaboratif au quotidien.

À partir de l'exemple concret de la FDJ, il présente à la fois une définition, une réflexion et un retour d'expérience (montrant aussi que l'accès à une entreprise pleinement « collaborative » est parfois semé d'embûches…) sur ce que peut être une entreprise de plus en plus collaborative qui « libère la parole » de ses salariés, dans une logique de promotion de l'autonomie, de la responsabilité, de la transversalité et, bien entendu, de la performance collective.

---

**David Autissier** est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE Gustave Eiffel et directeur de la chaire ESSEC du changement. Expert auprès de grands groupes en stratégie de transformation, il est l'auteur de nombreux ouvrages en changement et management.

**Jean-Yves Guillain** est responsable du Management du changement au sein de la Direction des Relations Humaines et de la Transformation de la FDJ. Ancien consultant (Accenture, Oliver Wyman), coach certifié HEC, il est un spécialiste de la sociologie des organisations et un praticien reconnu de l'accompagnement du changement. Il est par ailleurs docteur en sciences du sport et auteur de nombreux ouvrages sur l'histoire du sport.

www.editions-eyrolles.com

# LA PAROLE LIBÉRÉE EN ENTREPRISE

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Illustrations : © Marc Chalvin

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56729-8

Sous la direction de
David Autissier et Jean-Yves Guillain
Préface de Charles Lantieri
Postface de Pierre-Marie Argouarc'h

# LA PAROLE LIBÉRÉE EN ENTREPRISE

## Les innovations managériales collaboratives de la FDJ

EYROLLES

# TABLE DES MATIÈRES


PRÉFACE ..... 9
L'amélioration de nos capacités d'innovation ..... 10
La valorisation du potentiel des personnes travaillant dans l'entreprise ..... 11
Un changement de posture des managers plus riche, mais pouvant apparaître plus inconfortable ..... 11
LES AUTEURS ..... 13
INTRODUCTION – DE LA SOCIÉTÉ COLLABORATIVE À L'ENTREPRISE COLLABORATIVE ..... 15

PARTIE 1
L'EXIGENCE DE COLLABORATION

CHAPITRE 1 – LES LIMITES DE L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE FACE À LA COMPLEXITÉ ACTUELLE ..... 27
Le changement permanent ..... 28
Une complexité croissante dans les organisations ..... 28
Le contrôle n'est pas une réponse à la complexité ..... 29
Des théories de l'organisation en mal de propositions face à la complexité ..... 31
Des managers en questionnement ..... 35
Vers des gouvernances collectives ..... 37
CHAPITRE 2 – LA NÉCESSITÉ DE LIBÉRER LA PAROLE ..... 39
L'entreprise libérée ..... 39
L'importance de l'échange pour savoir être confrontant sans être en confrontation ..... 42
Reparler du vrai travail et être en mode « delivery » ..... 45
Le collaboratif pour faire preuve d'agilité ..... 49
Agilité et performance ..... 50
CHAPITRE 3 – PETITE HISTOIRE DU COLLABORATIF EN ENTREPRISE ..... 55
Les précurseurs du collaboratif ..... 55
*Mary Parker Follett et la diversité créatrice* ..... 55
*Hyacinthe Dubreuil et les ateliers autonomes d'entreprise* ..... 56
*Wilfred Ruprecht Bion et la mentalité groupale* ..... 56
*Douglas McGregor et le management participatif source d'implication dans le travail* ..... 58
*Tom Burns et George M. Stalker : le modèle « organique » d'entreprise* ..... 59
*Masahiko Aoki et la coordination horizontale d'équipes autonomes* ..... 60


© Groupe Eyrolles

*Warren Bennis et Henry Mintzberg : la coordination par ajustement mutuel* 61
*Luc Boltanski et Laurent Thévenot : la logique participative des entreprises en réseau* 62
La sociocratie et l'holacratie comme prémices de l'innovation managériale et du collaboratif 63
*La sociocratie* 63
*L'holacratie* 64
Développement de l'innovation managériale collaborative 67

PARTIE 2
DÉMARCHES ET DISPOSITIFS COLLABORATIFS DE LA FDJ

CHAPITRE 4 – LE COLLABORATIF COMME FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS DES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT 77
La co-construction au cœur des transformations organisationnelles locales 80
*Solliciter la prise de parole pour « performer » le changement* 81
*La mobilisation des collaborateurs* 83
*L'exemple du processus de transformation de la DSI* 84
*Le collaboratif au cœur de la construction de la nouvelle organisation* 85
Le collaboratif au service de la transformation numérique interne 91
*« Digital working » et ambitions 2020* 92
*Passer des ambitions à la transformation* 94
*Le programme Num-in ! : une nouvelle forme de gouvernance au service de l'expérience collaborateurs* 94
*L'agile à la FDJ* 98
*Le point de bascule* 99

CHAPITRE 5 – LES DISPOSITIFS COLLABORATIFS INSTITUTIONNALISÉS 101
ZINC® : l'intelligence créative et collective en action au service de l'innovation et de la performance durable 101
*Comment ZINC® a-t-il vu le jour ?* 102
*L'essor du dispositif* 103
*Comment est conçu et animé un atelier ZINC® ?* 104
*Une démarche reconnue en externe, qui essaime en* open source 106
L'AZAP : un Lab d'innovation collaborative au service de la transformation de l'entreprise 108
*La genèse de l'AZAP* 108
*Les spécificités et piliers de l'AZAP* 109
*Impacts de l'AZAP sur l'organisation FDJ* 112
*Questionnements et perspectives d'évolution* 113
FDJ+ : un réseau social d'entreprise au service du renouvellement de « l'expérience collaborateur » 116
*Un réseau social interne avec quelle finalité ?* 117
*FDJ+ n'est pas Facebook* 118

© Groupe Eyrolles

*Une appropriation dans la durée grâce à un accompagnement constant* ..... 120
*Embarquer la direction et le management* ..... 121
*Cocooner les communautés pilotes* ..... 121
*Faire le buzz* ..... 122
*Création d'un poste de Corporate Community Manager* ..... 123
*FDJ+, qu'est-ce que ça change ?* ..... 125
*FDJ+, une première étape vers la* digital workplace ..... 126

Le codev : des ateliers d'échange de pratiques au service du renforcement de la ligne managériale ..... 129
*Le codev tel que déployé à la FDJ* ..... 130
*Principe d'organisation et d'animation des ateliers* ..... 131
*Organisation et déroulement des ateliers* ..... 132
*Valeur ajoutée du dispositif* ..... 133
*Quels enseignements et bénéfices pour la FDJ ?* ..... 137
*Points de vigilance* ..... 137
*Perspectives pour l'avenir* ..... 138

Les incubateurs : des cellules métier-technologie au service de l'innovation ..... 139
*Facteurs clés de succès des incubateurs* ..... 139
*Un bouleversement des modes de fonctionnement habituels* ..... 140
*Articulation des incubateurs avec les autres dispositifs collaboratifs de la FDJ* ..... 141

CHAPITRE 6 – L'OPEN COLLABORATION ..... 143

Le programme Noé : une communauté inter-entreprises en faveur de l'innovation durable ..... 145
*Pour un changement de paradigme* ..... 146
*Une immersion originale et intense dans de nouvelles façons de penser et d'agir* ..... 147
*Les apports du programme : ouverture et acculturation* ..... 148

Réseaux et partenariats : essaimage de bonnes pratiques et renforcement de l'image de marque FDJ ..... 150
*Le «* reverse mentoring *», une collaboration qui pulse avec les «* digital natives *»* ..... 150
*Le renforcement du métier de « transformeur »* ..... 152

Le DU Codesign : la construction collective d'un nouveau diplôme ..... 154
*Un partenariat gagnant-gagnant* ..... 154
*Les innovations de la deuxième édition* ..... 156

PARTIE 3

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU COLLABORATIF… ESQUISSE D'UN CHEMINEMENT COLLABORATIF

CHAPITRE 7 – COMPRENDRE ET GÉRER LES RÉSISTANCES AU COLLABORATIF ..... 159
Le « collaboratif » face à l'intérêt et au pouvoir ..... 160
Des autolimitations cognitives ..... 163
Climat organisationnel et injonctions paradoxales ..... 164

© Groupe Eyrolles

CHAPITRE 8 – LIBÉRER LA PAROLE ..... 167
L'incrémentalisme : de petites actions pour des grands pas dans l'organisation ..... 167
Les modes de régulation collective ..... 170
Les modes d'action ..... 171
*Initiative* ..... 171
*Enrichissement* ..... 172
*Décision* ..... 173
*Résultats* ..... 174
La confiance au cœur du collaboratif ..... 174
Les niveaux de réalisation de l'action ..... 176
*L'individu* ..... 176
*Les groupes* ..... 177
*Le collectif* ..... 177
Les modes d'action organisationnelle ..... 178
CHAPITRE 9 – QUELLE ENTREPRISE ÊTES-VOUS ? RÉFLEXIONS SUR LA MATURITÉ COLLABORATIVE ..... 183
CONCLUSION – LE COLLABORATIF : MODE, DÉMAGOGIE OU PRATIQUE ANCRÉE ? ..... 189
POSTFACE ..... 199
Le collaboratif et la transformation digitale comme moyens d'action d'une nouvelle Direction des relations humaines et de la transformation à la FDJ. ..... 199
*Le mode collaboratif sous toutes ses formes* ..... 200
*Manager à l'ère du numérique avec la posture coach* ..... 201
*La dimension numérique* ..... 201
*La dimension humaine* ..... 202
INDEX ..... 203

© Groupe Eyrolles

# PRÉFACE

Par Charles Lantieri, Directeur général délégué de la FDJ

Face à la transformation rapide des modes de consommation, les entreprises et leurs dirigeants sont confrontés à la nécessité de l'innovation permanente dans leur offre de produits et surtout de services, ainsi qu'au bouleversement rapide et continu de leurs relations avec leurs clients.

Une des conséquences de cette accélération du changement est qu'il leur faut acquérir une capacité de compréhension de cette mutation de leurs marchés et, simultanément, produire plus rapidement les biens et services permettant d'y répondre.

Pour relever ce challenge, l'agilité est la réponse couramment admise. La question pratique à laquelle sont confrontées les entreprises est alors : comment développer cette agilité ?

Une des composantes de la réponse est étudiée dans l'ouvrage dirigé par David Autissier et Jean-Yves Guillain, à savoir la libération de la capacité d'initiative et la mise en œuvre d'un fonctionnement collaboratif au cœur de la « fonction de production » de l'entreprise.

Derrière ces concepts « triviaux » se met en réalité en œuvre une véritable révolution. C'est particulièrement vrai dans les grandes entreprises, dont le fonctionnement est très souvent structuré selon les principes du contrôle des processus, de la formation et de la circulation de la décision fondés sur une logique hiérarchique et verticale.

© Groupe Eyrolles

Les auteurs rappellent que la réponse de « l'entreprise libérée », qui s'apparente fréquemment à un appel à la révolution, est rarement simple pour nombre d'entreprises dont la culture organisationnelle et managériale est solidement installée, et d'ailleurs bien souvent considérée, à tort ou à raison, comme un élément de leur actif.

La réponse alternative décrite dans cet ouvrage est celle que la Française des jeux (FDJ) a choisi de construire, de manière à la fois volontaire et heuristique. Il s'agit d'une démarche qui vise à mettre en œuvre en interne, de façon expérimentale (le fameux *test & learn*), différentes méthodes de production s'appuyant sur plusieurs techniques déployées de manière progressive. Cette démarche repose par ailleurs sur les témoignages des *early adopters* de l'entreprise, qui font autant pour leur généralisation que tous les plans conçus et déployés de manière centralisée… Nombre de ces techniques expérimentales, aujourd'hui naturellement intégrées à la FDJ, sont décrites dans le livre : AZAP, ZINC®, Codev, communautés du réseau social d'entreprise, incubateurs, participation au programme Noé, cursus de formation PAM, etc.

Certaines de ces démarches ont connu un succès fulgurant, à l'instar du dispositif AZAP. D'autres s'installent plus progressivement (Codev), d'autres enfin restent utilisées dans des circonstances particulières, mais de manière suffisamment fréquente pour qu'on ne parle plus d'expérimentation depuis longtemps (ZINC®).

Finalement, une dynamique, voire une culture, collaborative se met en place progressivement et de manière hétérogène. Nous l'assumons, même si nous construisons des capacités d'accélération quand et où nous en avons besoin : c'est le rôle de la Direction de la transformation, entité rattachée à la DRH devenue Direction des relations humaines et de la transformation pour bien marquer ce passage d'une logique de gestion des compétences métier individuelles à une logique de valeur ajoutée collective.

Au-delà des concepts et des méthodes, quels sont les bénéfices concrets de ces démarches ?

## L'amélioration de nos capacités d'innovation

L'innovation se planifie difficilement. Par essence, on ne peut décider *a priori* de ce que sera l'innovation que l'on va mettre en œuvre, en tout cas s'agissant de l'innovation de rupture qui est celle que l'on recherche pour créer les nouveaux services

© Groupe Eyrolles

nécessaires à la quête ou la reconquête de nos clients. Il est alors indispensable de créer l'environnement et les modes de travail qui favorisent la créativité individuelle, et surtout collective. Les réponses ne sont pas univoques et ne peuvent être tournées exclusivement sur les capacités internes, d'où la nécessité d'engager une démarche d'*open innovation*. Cependant, pour ce qui est de l'interne, les démarches décrites dans cet ouvrage font partie des réponses très utiles.

## La valorisation du potentiel des personnes travaillant dans l'entreprise

Un des objectifs sous-jacents à la démarche de la FDJ est de donner un rôle important à la personne avec sa capacité d'initiative et de création, plutôt que son expertise et sa fonction. Ce faisant, on s'oppose à la bureaucratie caractéristique de la plupart des entreprises d'une certaine taille, avec une idée simple : c'est l'individu qui est responsable et susceptible de créer de la valeur, et non la procédure qu'il est chargé d'appliquer. Facile à formuler, voire d'apparence banale, ce principe, s'il est vraiment mis en œuvre, peut être la source d'une vraie révolution des comportements. La difficulté immédiatement perceptible est le bon équilibre entre le respect des process (qui reste indispensable au-delà d'une certaine taille) et l'apport de l'initiative individuelle dans leur mise en œuvre. L'autre difficulté, qui ne doit pas être sous-estimée, est que cette nouvelle liberté d'expression – cette fameuse « parole libérée » que prône l'ouvrage – et de réalisation pour le collaborateur va de pair avec une prise de risque personnelle beaucoup plus élevée.

## Un changement de posture des managers plus riche, mais pouvant apparaître plus inconfortable

Pour que les collaborateurs de l'entreprise puissent exprimer cette capacité contributive, les managers doivent désormais créer les meilleures conditions de collaboration et de prise d'initiative pour leurs équipes. Il est donc impératif de sortir du management fondé sur le mode commande/contrôle. Le manager est désormais

© Groupe Eyrolles

au service tout à la fois du collectif (faire en sorte que la collaboration se passe bien) et de l'individu (créer les conditions de la confiance et de la prise d'initiative), ce que certains appellent désormais la « posture coach ». L'information n'est plus un instrument de pouvoir, mais un outil de responsabilisation ; l'autorité se substitue au pouvoir ; le « donner du sens » se substitue au « donner de l'information ».

Ainsi, dans la démarche que nous mettons en œuvre à la FDJ, nous sommes convaincus qu'il n'y a pas de recettes à appliquer. Il serait en effet incohérent de croire que, pour trouver de meilleures solutions pour nos clients, il importe de tester, de confronter et de s'ouvrir, mais que pour l'organisation et le fonctionnement interne, les dirigeants et les experts arrivent avec LA solution.

Finalement, un des grands intérêts de ce livre, qui a par ailleurs pour spécificité d'avoir été rédigé de façon collective au sein de la FDJ, est de montrer que la transformation d'une organisation n'a rien de dogmatique. Toute transformation organisationnelle réussie repose d'abord sur une valorisation du potentiel humain avec, *in fine*, plus d'efficacité pour l'entreprise et plus d'épanouissement pour les collaborateurs.

© Groupe Eyrolles

# LES AUTEURS

Cet ouvrage est une production collective sur le thème du management et du collaboratif, à laquelle ont participé des chercheurs et des praticiens de la FDJ. Il est le fruit de productions individuelles et d'ateliers d'écriture collaboratifs organisés par le département Management du changement de la FDJ.

La direction de l'ouvrage a été conjointement assurée par David Autissier, directeur de la Chaire ESSEC du Changement, et Jean-Yves Guillain, responsable du département Management du changement de la FDJ.

David Autissier est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE Gustave Eiffel et directeur de la Chaire ESSEC du Changement. Expert auprès de grands groupes en stratégie de transformation, il est l'auteur de quarante-cinq ouvrages sur les thèmes du changement et du management.

Jean-Yves Guillain, ancien consultant en organisation et en management (Accenture, Oliver Wyman…), coach certifié HEC, est en charge de l'accompagnement du changement, de la transformation managériale et de l'animation des dispositifs collaboratifs au sein de la Direction des relations humaines et de la transformation (DRHT) de la FDJ.

Pour la FDJ, l'ouvrage a bénéficié des contributions de Jean-Christophe Buvat (directeur de la Transformation), Isabelle Caron (chef de projet Diversité-Bien-être), Éric Chaumeau (responsable du département Communication interne), Marie-Laure Deschamp (Corporate Community Manager), Carole Dubois-Valmier (responsable Accompagnement du changement), Corinne Lhomme (chargée de Communication), Nathalie Pillot (responsable Accompagnement du changement), Jean-Baptiste Maupas-Oudinot (responsable Innovation), François

© Groupe Eyrolles

Renaud (responsable Pilotage, processus et outils paris sportifs), Corinne Werner (experte en intelligence collective).

La facilitation des ateliers d'écriture a été assurée par Guenola Rasa, codesigner de démarches collaboratives, co-fondatrice de Codesign-it !.

Le conseil scientifique a été assuré par Greg Serikoff, responsable du diplôme universitaire Codesign (Paris V-CRI), cofondateur de Codesign-it ! et de The Value Web.

Les illustrations sont de Marc Chalvin, dessinateur.

© Groupe Eyrolles

# INTRODUCTION
# DE LA SOCIÉTÉ COLLABORATIVE À L'ENTREPRISE COLLABORATIVE

*« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »*

Proverbe africain

Le collaboratif est à la mode. Les journaux et les magazines font régulièrement leur une sur l'essor de l'économie collaborative. Qu'il s'agisse du *Point* (« Uber, Airbnb… à quelle sauce va être assaisonnée l'économie collaborative ? », 8 février 2016), *20 Minutes* (« Les 7 défis qui attendent l'économie collaborative en 2016 », 1er mars 2016) ou *Le Monde* (« Pour une économie collaborative responsable et vertueuse », 22 février 2016), la presse commente largement le développement de cette nouvelle forme d'échange née de la révolution numérique et de la désintermédiation de nombreux secteurs.

Les médias s'appuient notamment sur la récente publication du rapport Terrasse, qui prône une nécessaire adaptation du cadre juridique et fiscal pour garantir un minimum d'équité sociale et concurrentielle face à cette économie fondée sur la dynamique communautaire et les interactions sociales. Présenté au Premier ministre en février 2016 par le député Pascal Terrasse, ce rapport[1], avant de proposer les réformes de régulation nécessaires, souligne que l'économie collaborative, en ouvrant le « champs des possibles », est une « alternative crédible à un mode de

1. « Rapport au Premier ministre sur l'économie collaborative », mission confiée à Pascal Terrasse, député de l'Ardèche, février 2016.

© Groupe Eyrolles

consommation qui s'essouffle ». Est même évoqué le fait que ces nouvelles initiatives porteuses de promesses et qui émergent dans de très nombreux secteurs d'activité « façonnent une forme nouvelle d'intelligence collective dans la gestion des ressources, l'organisation des échanges. »

Au sens large, l'économie collaborative englobe aussi bien la consommation collaborative (covoiturage, circuits alimentaires courts, coopératives de consommateurs, systèmes d'échanges locaux, vente de biens d'occasion…) que les nouvelles formes de financement de projets (*crowdfunding*, finance solidaire…) ou encore les nouveaux modes de partage du savoir (MOOC, encyclopédies contributives…).

Conçue au départ, et encore aujourd'hui par certains, comme une alternative à la société d'hyperconsommation, puisant dans l'idéal du partage issu du mythe fondateur d'Internet, l'économie dite « collaborative » se fonde sur des valeurs non marchandes comme l'entraide, le partage, la convivialité, voire une certaine conception de la gratuité et du développement durable. L'expression « c*ollaborative consumption* » fut popularisée outre-Atlantique en 2010 par Botsman et Rogers, mais on retrouve ce même concept sous d'autres vocables : économie du partage, *sharing economy*, économie pair à pair… En France, le terme « consommation collaborative » ou « économie collaborative » apparaît dans le livre d'Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot, *Vive la co-révolution* ![1], sorti en 2012, qui s'efforce de décrypter ce phénomène collaboratif qui influence profondément nos organisations et nos marchés.

Évoluant vers un discours anti-crise et une remise en cause des acteurs et circuits économiques traditionnels, cette nouvelle forme d'économie vise à supprimer les intermédiaires au profit d'une logique de transactions directes entre acteurs. Ces derniers seraient en train de « construire peu à peu les fondations d'un monde pair à pair, c'est-à-dire sans intermédiaire et permettant un échange direct entre participants[2]. »

L'émergence de ce mouvement d'émancipation des systèmes économiques classiques daterait du début des années 1990, avec l'introduction massive de l'informatique dans les entreprises. Depuis, le mouvement s'est accéléré, le nombre de plates-formes dites « de l'économie collaborative » ou « du partage » explosant et touchant tous les secteurs de l'économie : tourisme, transports, hôtellerie, bricolage, etc. La consommation collaborative permet en effet à une communauté « d'homo

1. Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot, *Vive la co-révolution ! Pour une société collaborative*, Alternatives, 2012.
2. Matthieu Lietaert, *Homo cooperans 2.0. Changeons de cap vers l'économie collaborative !*, Couleur Livres, 2015, p. 7.

© Groupe Eyrolles

cooperans 2.0 » de prêter, louer, donner, partager, échanger et acheter, normalement à moindre coût, des biens ou des services. Ces nouvelles pratiques ont pris une forte ampleur et sont maintenant ancrées dans les habitudes des consommateurs français, notamment grâce à l'essor de plates-formes sur Internet qui facilitent considérablement la mise en relation. Selon le rapport Terrasse, « l'utilisation des plates-formes collaboratives s'est largement diffusée dans la société française », au point de prévoir un marché français de l'économie collaborative de plus de 7 milliards d'euros en 2015. D'ores et déjà, neuf Français sur dix déclarent avoir déjà réalisé au moins une fois une pratique de consommation collaborative[1].

Avec ses pratiques disruptives, faisant émerger de nouveaux usages et de nouvelles modalités d'accès aux biens et services, cette forme d'économie se caractérise par un fonctionnement plus direct et plus simple entre utilisateurs. Autrement dit, à une économie verticale et hiérarchisée – pensons aux filières agricoles – se substitue une économie horizontale. Les nouveaux modèles de transactions et d'échanges remettent en effet en cause la relation verticale classique de l'économie de marché, au profit d'une « transversalisation » des échanges : les agents économiques agissent directement sur leur environnement, en tant que producteur/offreur, consommateur/usager, voire même « coproducteur ». C'est la naissance d'un nouveau type de consommateur, le « prosommateur », qui prend activement part à la production du produit qu'il va consommer.

Cette évolution profonde des modes d'échange et de consommation, que l'école de Palo Alto qualifierait sans doute de changement de « type 2 » (changement de comportement et de manière de penser[2]), se retrouve aussi bien au niveau « macro », c'est-à-dire au niveau de la société, qu'au niveau « micro », c'est-à-dire au niveau des entreprises.

Parallèlement à la montée en puissance de l'économie collaborative, s'observe en effet l'émergence d'une « société collaborative » au sein de laquelle se développeraient de nouveaux liens interpersonnels et sociaux à même d'améliorer l'état environnemental de la planète, d'offrir une réponse aux crises successives de l'économie capitaliste, voire de provoquer la fin du modèle capitaliste. Liée au numérique et aux nouvelles technologies de l'information, c'est une nouvelle société, dite « collaborative », qui

1. « Enjeux et perspectives de la consommation collaborative », rapport final de la Direction générale des entreprises (DGE), ministère de l'Économie, du Numérique et de l'Industrie, juin 2015.
2. Voir par exemple Paul Watzlawick *et al.*, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, « Points », Le Seuil, 1975, 1981.

© Groupe Eyrolles

poindrait et s'exprimerait dans trois domaines : la communication, l'énergie et les transports. Pour Jeremy Rifkin, cette société collaborative s'inscrit dans le cours de l'Histoire et apparaît comme une nouvelle « révolution industrielle ».

Il est clair que les nouveaux comportements collaboratifs s'appuient sur un changement de paradigme, tant sur le plan technique (formidable essor du numérique) que sociétal (montée de la défiance envers les institutions, place grandissante donnée à l'individu, sensibilité accrue à la préservation de l'environnement) et économique.

Ces comportements et usages collaboratifs redonneraient du pouvoir aux individus, aux liens directs entre acteurs, tout en permettant d'éviter le gaspillage des ressources rares. Ils seraient symptomatiques d'une nouvelle forme d'altruisme et de solidarité entre individus. De fait, certaines pratiques comme le covoiturage combinent plusieurs avantages : elles permettent d'utiliser les capacités excédentaires, engendrent un gain monétaire pour les conducteurs et une économie pour les passagers et développent les occasions de rencontre et donc d'échanges interpersonnels. Cette éthique sociale est d'ailleurs un des arguments clés des défenseurs de cette nouvelle forme d'interactions sociales. Dans une récente enquête TNS, 49 % des Français interrogés affirment pratiquer l'économie de partage avant tout pour « d'autres motifs que financiers[1] ».

Cependant, en réalité, de nombreuses pratiques, souvent les plus populaires, sont mues par des perspectives de gain monétaire : « 67 % des Français considèrent même que c'est l'avantage principal de ces pratiques : la réalisation d'un "achat malin" que constitue l'acquisition d'un bien d'occasion, le gain financier obtenu grâce à la mise en location d'une chambre, la recherche d'économies grâce au partage d'équipements[2]. » Si les motivations sont diverses selon les individus et selon les pratiques, on est plutôt enclin à considérer ces pratiques comme de nouvelles modalités de l'hyperconsommation.

En dépit des critiques et, surtout, des difficultés auxquelles les acteurs du secteur dit « collaboratif » se trouvent confrontés (réglementation, assurance, fiscalité, etc.), la progression des pratiques a toutes les chances de se poursuivre compte tenu du contexte actuel : mutations techniques avec la diffusion des NTIC, besoin de recouvrer un certain pouvoir d'achat, sentiment de contribuer à la résolution des problèmes environnementaux. Ces pratiques s'inscrivent aussi dans le cadre d'un

1. « Les Français et la nouvelle société collaborative », TNS Sofres, étude réalisée pour Monabanq, 2016, p. 10.
2. Émilie Daudey et Sandra Hoibian, « La société collaborative. Mythe et réalité », *Cahier de recherche du CREDOC*, n° 313, décembre 2014, p. 7.

© Groupe Eyrolles